EL PRESUPUESTO

CRISTÓBAL DEL RÍO GONZÁLEZ

COAUTORES:

CRISTÓBAL DEL RÍO SÁNCHEZ • RAYMUNDO DEL RÍO SÁNCHEZ

DÉCIMA EDICIÓN 2009

GENERALIDADES • TRADICIONAL • ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD • PROGRAMAS Y ACTIVIDADES • BASE CERO • TEORÍA Y PRÁCTICA

EL PRESUPUESTO

GENERALIDADES,
TRADICIONAL,
ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD,
PROGRAMAS Y ACTIVIDADES,
BASE CERO,
TEORÍA Y PRÁCTICA

C.P., L.A.E., M.C., y Dr.
Cristóbal del Río González

Coautores
C.P. Cristóbal del Río Sánchez
C.P. Raymundo del Río Sánchez

Décima edición 2009

CENGAGE
Learning™

Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

ÍNDICE

HISTORIA DEL LIBRO XX
ACERCA DEL AUTOR XXI
PRÓLOGO XXXIX
PREÁMBULO XLI
INTRODUCCIÓN GENERAL XLIII

Capítulo Primero
GENERALIDADES

I. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN I-1

1. ANTECEDENTES I-1
2. CONCEPTO I-1
3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO I-2

A).- Estáticas I-2
B).- Dinámicas I-2

II. ETIMOLOGÍA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO I-2

1. ETIMOLOGÍA I-2
2. CONCEPTO I-3

III. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE "EL PRESUPUESTO" I-3
IV. OBJETIVOS DE "EL PRESUPUESTO" I-3

1. DE PREVISIÓN I-5
2. DE PLANEACIÓN I-5
3. DE ORGANIZACIÓN I-5
4. DE COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN I-6
5. DE DIRECCIÓN I-6
6. DE CONTROL I-7

V. REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO I-8

1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA I-8
2. EXPOSICIÓN DEL PLAN O POLÍTICA I-8
3. COORDINACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN O POLÍTICA I-9
4. FIJACIÓN DEL PERÍODO PRESUPUESTAL I-9
5. DIRECCIÓN Y VIGILANCIA I-10
6. APOYO DIRECTIVO I-10

VI. CARACTERÍSTICAS DE "EL PRESUPUESTO" I-12

1. DE FORMULACIÓN I-12

A).- Adaptación a la Entidad I-12
B).- Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Dirección, y Control de Funciones I-12

2. DE PRESENTACIÓN I-13

A).- De Acuerdo con las Normas Contables y Económicas I-13

3. DE APLICACIÓN I-13

A).- Elasticidad y Criterio I-13

VII. CLASIFICACIÓN DE "EL PRESUPUESTO" I-13

1. POR EL TIPO DE EMPRESA I-15

A).- Públicos I-15
B).- Privados I-15

2. POR SU CONTENIDO I-15

A).- Principales I-15
B).- Auxiliares I-15

3. POR SU FORMA I-15

A).- Flexibles I-15
B).- Fijos I-15

4. POR SU DURACIÓN I-16

A).- Cortos I-16
B).- Largos I-16

5. POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN I-16

A).- Estimados I-16
B).- Estándar I-16

6. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS I-16

A).- De Posición Financiera I-16
B).- De Resultados I-17
C).- De Costos I-17

7. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE I-17

A).- De Promoción I-17
B).- De Aplicación I-17
C).- De Fusión I-17
D).- Por Áreas y Niveles de Responsabilidad I-17
E).- Por Programas I-17
F).- Base Cero I-18
G).- Tradicional I-18

8. DE TRABAJO I-18
A).- Previsión I-18
B).- Planeación, y I-18

C).- Formulación. I-18
D).- Aprobación. I-18
E).- Presupuesto Definitivo. I-19
F).- Presupuestos Maestros o Tipo. I-19

VIII. PRESUPUESTO FLEXIBLE I-19
IX. PRESUPUESTOS PÚBLICO Y PRIVADO I-20
X. PUNTO DE EQUILIBRIO I-21

1. OBJETIVOS. I-22
2. FACTORES DETERMINANTES I-23

A).- El Volumen de Producción. I-23
B).- El Tiempo I-23
C).- Los Artículos Individuales y las Líneas de Producción. I-23
D).- Los Datos Reales y los Presupuestados I-23

3. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN SU DETERMINACIÓN I-24
4. ANÁLISIS DE LOS GASTOS DEL COSTO TOTAL, RESPECTO A LA RELACIÓN FUNCIONAL CON LAS VENTAS Y LA PRODUCCIÓN I-24

A).- Constantes I-24
B).- Variables. I-24

5. CONTROL I-25

Capítulo Segundo

INTEGRACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL

(*TEORÍA*)

I. INTRODUCCIÓN II-1
II. RESPONSABILIDAD, PREPARACIÓN, MANEJO, Y ADMINISTRACIÓN II-1

1. DURACIÓN II-3
2. MECÁNICA. II-3
3. FASES II-3

A).- De Previsión II-4
B).- De Planeación II-4
C).- De Formulación II-4
D).- De Aprobación II-4
E).- De Ejecución y Coordinación II-5
F).- De Control II-5
G).- De Evaluación II-6

4. MANUAL II-6

III. PRESUPUESTOS DE INGRESOS II-9

1. PRESUPUESTO DE VENTAS II-9

A).- Factores Específicos II-9
B).- Fuerzas Económicas Generales II-10
C).- Influencias Administrativas II-11
D).- Presupuesto de Ventas en Unidades y Valores II-11
E).- Fórmula II-11

2. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS II-15

IV. PRESUPUESTOS DE EGRESOS E INVERSIONES II-16

1. PRESUPUESTOS DE INVENTARIOS, PRODUCCIÓN, COSTO DE PRODUCCIÓN, Y COMPRAS II-16

A).- Presupuesto de Inventarios II-16
B).- Presupuesto de Producción II-17
C).- Presupuesto de Compras de Materiales II-23

2. PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN (Gastos de Venta) . . . II-24

A).- Presupuesto de Publicidad, Propaganda, y Aspectos Afines II-24

a).- Utilidad II-24
b).- Elaboración de "El Presupuesto" II-24
c).- El Presupuesto de la Publicidad, la Propaganda, Aspectos Afines, y la Mercadotecnia II-25

3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN II-25
4. PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA II-26
5. PRESUPUESTO DE APLICACIÓN DE UTILIDADES II-26
6. PRESUPUESTOS DE OTROS EGRESOS II-27
7. PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MÁS DE UN AÑO II-27
8. PRESUPUESTO DEL CAPITAL II-28

A).- Introducción II-28
B).- Exposición Panorámica. II-29
C).- Desarrollo II-31
a).- Medición de los Flujos de Efectivo. II-31
b).- Evaluaciones de las Inversiones de Capital. II-31
c).- Clasificación y Jerarquización de Inversiones de Capital II-32
c1).- Clasificación. II-32
c2).- Jerarquización. II-32
D).- Análisis del Riesgo II-33
E).- Administración de la Inversión de Capital II-34

V. PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO. II-35
VI. PRESUPUESTO FINANCIERO. II-36

1. PRESUPUESTO DE CAJA II-36

A).- Respecto a los Ingresos II-36
B).- Respecto a los Pagos II-37
C).- Generales II-37

2. SECUENCIA DEL EFECTIVO (*Cash Flow*) II-38

A).- Introducción II-38
B).- Antecedentes II-38
C).- Concepto II-38
D).- Objetivos II-39
E).- Fondos de Capital II-40
F).- Circulación de Dinero en los Negocios. II-40
G).- Los Pronósticos, de Efectivo en la Administración Financiera. . II-42
H).- Manejo de Secuencia del Efectivo. II-46
I).- Obtención Óptima de Fondos II-46

J).- Programación de la Cobranza II-46
K).- Empleo de los Estados de Secuencia de Efectivo II-47
L).- Principales Aplicaciones II-47
M).- Conclusión II-47

VII. RESULTADOS PRESUPUESTOS II-48
VIII. POSICIÓN FINANCIERA, PRESUPUESTA II-51
IX. ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS, PRESUPUESTOS II-51
X. PRESUPUESTO MAESTRO, GLOBAL, TOTAL, O TIPO II-52
XI. DETERMINACIÓN Y ESTUDIO DE LAS VARIACIONES O DESVIACIONES II-54
XII. INSTRUCTIVO GRÁFICO, SINTÉTICO, DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL, POR PRESUPUESTOS PARCIALES II-55
XIII. PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TÉCNICA PRESUPUESTAL II-55

1. VENTAJAS II-55

A).- De Previsión II-55
B).- De Planeación II-55
C).- De Organización II-72
D).- De Coordinación e Integración II-72
E).- De Dirección II-72
F).- De Control II-72
G).- De Personal II-73
H).- De Medición II-73
I).- De Evaluación II-73

2. LIMITACIONES II-73

XIV. PRINCIPALES CAUSAS DE INEFICIENCIA DEL SISTEMA PRESUPUESTAL II-74
XV. INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL II-75
XVI. INTERRELACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS II-75
XVII. APLICACIÓN DEL CAMINO CRÍTICO EN LA TÉCNICA PRESUPUESTAL II-78

Capítulo Tercero
CASO PRÁCTICO DE INTEGRACIÓN PRESUPUESTAL
(Mediante Índices Cruzados)

INTRODUCCIÓN III-3
DATOS III-4
POSICIÓN FINANCIERA (Proyectada) III-8

HOJA DE COSTO INTEGRAL-CONJUNTO, PREDETERMINADO, POR UNIDAD:

Anexo

I-1 **Mercurio** III-9
I-2 **Géminis** III-11
I-3 **Apolo** III-13

II PRESUPUESTO GLOBAL DE VENTAS III-15
II-1 PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS III-16
II-2 PRESUPUESTO GLOBAL DE IVA CAUSADO III-17
II-3 PRESUPUESTO SUMARIO DE IVA CAUSADO III-17
III PRESUPUESTO GLOBAL DE PRODUCCIÓN III-18

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PRODUCCIÓN:

III-I-1/3 **Mercurio** III-19
III-I-2/3 **Géminis** III-20
III-1-3/3 **Apolo** III-21

IV PRESUPUESTO GLOBAL DE CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO III-22

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO:

IV-1-1/3 **Mercurio** III-23
IV-1-2/3 **Géminis** III-24
IV-1-3/3 **Apolo** III-25

V PRESUPUESTO GLOBAL DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO III-26
V-1 PRESUPUESTO SUMARIO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO III-27

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO:

V-2-1/9 **Material 1** III-28
V-2-2/9 **Material 2** III-28
V-2-3/9 **Material 3** III-29
V-2-4/9 **Material 4** III-29
V-2-5/9 **Material 5** III-30
V-2-6/9 **Material 6** III-30
V-2-7/9 **Material 7** III-31
V-2-8/9 **Material 8** III-31
V-2-9/9 **Material 9** III-32

V-3 PRESUPUESTO SUMARIO DE IVA ACREDITABLE DERIVADO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO. III-32
VI PRESUPUESTO GLOBAL DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN III-33
VI-1 PRESUPUESTO SUMARIO DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN III-34

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN:

VI-2-1/3 **Mercurio** III-35
VI-2-2/3 **Géminis** III-36
VI-2-3/3 **Apolo** III-37

VI-3 PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE DERIVADO DEL COSTO DE TRANSFORMACIÓN III-38
VII PRESUPUESTO SUMARIO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN III-39

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN:

VII-1-1/3 **Mercurio** III-40
VII-1-2/3 **Géminis** III-41
VII-1-3/3 **Apolo** III-42

VII-2 PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE DERIVADO DEL COSTO DE DISTRIBUCIÓN III-43
VIII PRESUPUESTO SUMARIO DEL COSTO ADMINISTRATIVO III-44

PRESUPUESTO ANALÍTICO DEL COSTO ADMINISTRATIVO:

VIII-1-1/3 **Mercurio** III-45
VIII-1-2/3 **Géminis** III-46
VIII-1-3/3 **Apolo** III-47

VIII-2 PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE DERIVADO DEL COSTO ADMINISTRATIVO III-48
IX COSTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO, PRESUPUESTO III-49
X RESULTADOS PRESUPUESTOS III-50
XI PRESUPUESTO GLOBAL DE CAJA Y BANCOS III-51
XI-1 PRESUPUESTO SUMARIO DE CAJA Y BANCOS III-51
XI-2 PRESUPUESTO DE COBRANZA III-52
XI-3 PRESUPUESTO GENERAL DE PAGOS III-53
XI-3-1/3 PRESUPUESTO DE PAGO POR COMPRAS III-54
XI-3-2/3 PAGOS PROVISIONALES (ISR) PRESUPUESTOS III-55
XI-3-3/3 PRESUPUESTO DE PAGOS DE IVA A CARGO III-56
XII POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTA III-57
XII-1 INTEGRACIÓN DE SALDOS DE LA POSICIÓN FINANCIERA PROPUESTA . . . III-58
XIII ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS, PRESUPUESTO III-59
XIII-1 POSICIÓN FINANCIERA COMPARATIVA, PRESUPUESTA III-60
XIV PUNTO DE EQUILIBRIO SUMARIO, PRESUPUESTO III-61

PUNTO DE EQUILIBRIO ANALÍTICO, PRESUPUESTO:

XIV-1 **Mercurio** III-62
XIV-2 **Géminis** III-63
XIV-3 **Apolo** III-64

Capítulo Cuarto

PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

I. ANTECEDENTES IV-1

1. ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD IV-1
2. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS IV-1
3. CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD IV-1

II. EXPOSICIÓN TEÓRICA IV-2

1. INTRODUCCIÓN IV-2
2. CONCEPTO IV-4
3. CLASIFICACIÓN IV-4
4. FINALIDAD IV-4
5. CARACTERÍSTICAS IV-4
6. OBJETIVOS GENERALES IV-5
7. OBJETIVOS Y FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL INTERNO IV-7
8. REQUISITOS IV-8

A).- Organizacionales IV-8

a).- División Funcional IV-8
b).- Autoridad IV-12
c).- Responsabilidad IV-12
c.1).- Responsabilidad por Costos Controlables y no Controlables IV-13
c.2).- Responsabilidad por Niveles Estructurales IV-13
c.3).- Obligaciones de los Responsables IV-14
c.4).- Responsabilidad por Área IV-14

B).- Operacionales IV-16

9. MECÁNICA DE ELABORACIÓN IV-17
10. EJECUCIÓN IV-19
11. INFORMES DE ACTUACIÓN IV-19
12. RESULTADOS IV-20

III. CASO PRÁCTICO IV-20

1. INTRODUCCIÓN IV-20
2. CODIFICACIÓN DEL ORGANIGRAMA IV-22
3. CATÁLOGO DE CUENTAS IV-22

EJEMPLO DE CATÁLOGO DE CUENTAS TIPO, PARA UNA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN IV-22

A).- Índice. IV-22
B).- Desarrollo IV-24

4. CONTENIDO DE LOS INFORMES. IV-36
5. DESARROLLO. IV-38

A).- Datos IV-38
B).- Informe-Resumen del Costo-Responsabilidad, Presupuestos . . IV-38
C).- Informes del Ingreso-Responsabilidad, Presupuestos. IV-41
D).- Informes del Costo-Responsabilidad, Presupuestos. IV-48
E).- Costo de Producción y Costo de Producción de lo Vendido, Presupuestos. IV-80
F).- Resultados por Áreas y Niveles de Responsabilidad. IV-81

Capítulo Quinto

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

I. GENERALIDADES V-1
II. ANTECEDENTES. V-2
III. CONCEPTO V-3
IV. OBJETIVOS V-4
V. ESTRUCTURA. V-4

1. FUNCIÓN. V-4
2. PROGRAMA DE OPERACIÓN V-4

A).- Subprograma V-5
B).- Actividad V-5
C).- Tarea V-5

3. PROGRAMA DE INVERSIÓN. V-5

A).- Subprograma V-5
B).- Proyecto V-5
C).- Obra V-5
D).- Trabajo. V-5

4. CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS V-5

A).- General V-5
B).- Programas Presupuestarios, por sus características V-6

5. CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS V-7
6. DIFERENCIA ENTRE ACTIVIDAD Y PROYECTO V-7
7. UNIFICACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN PRESUPUESTARIA V-8

A).- Según el Objeto del Gasto V-8
B).- Administrativa, por Ramas o Instituciones V-8
C).- Económica V-8
D).- Por Funciones V-8
E).- Sectorial V-9
F).- Por Programas y Actividades V-9

VI. ETAPAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA IMPLANTACIÓN V-10

1. ETAPAS V-10
2. PROCEDIMIENTOS V-10

VII. CODIFICACIÓN PROGRAMÁTICA PRESUPUESTARIA V-11
VIII. MEDICIÓN, EVALUACIÓN, Y VALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DE LOS COSTOS V-16

1. MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS Y DE LOS COSTOS V-16

A).- Medición de los Resultados V-16
B).- Medición de los Costos V-16

2. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DE LOS COSTOS V-18
3. VALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS V-18

A).- Necesidad Pública V-18
B).- Objetivos V-18
C).- Meta V-18

D).- Volumen de Trabajo V-18
E).- Producto Final V-18
F).- Subproducto Final V-18
G).- Fuerza de Trabajo V-18

IX. DIFERENCIAS CON EL PRESUPUESTO TRADICIONAL. V-19
X. VENTAJAS Y LIMITACIONES V-20

1. VENTAJAS V-20
2. LIMITACIONES. V-20

Capítulo Sexto

PRESUPUESTO BASE CERO (De Peter Pyhrr)

I. INTRODUCCIÓN VI-1
II. ANTECEDENTES VI-1
III. ¿QUÉ ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?. VI-2
IV. ¿CÓMO ES EL PRESUPUESTO BASE CERO? VI-3
V. ¿QUÉ ES EL PAQUETE DE DECISIÓN?. VI-3

1. INTEGRACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN VI-6
2. PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN UTILIZANDO LOS NIVELES DE GASTOS DE "CORTE" VI-10

VI. CAMPO DE ACCIÓN DEL SISTEMA BASE CERO VI-12
VII. VENTAJAS E INCONVENIENTES VI-12

1. VENTAJAS VI-12

A).- Perfeccionamiento de Planes y Objetivos VI-12
B).- Optimización de Beneficios VI-14
C).- Desarrollo de Comités Gerenciales. VI-14

2. INCONVENIENTES VI-14

A).- Problemas y Recelos Administrativos VI-14
B).- Problemas en la Formulación de Paquetes de Decisión VI-14
C).- Problemas del Proceso de Jerarquización. VI-15
D).- Limitaciones. VI-15

VIII. CONCLUSIONES VI-15

Capítulo Séptimo

LA ADMINISTRACIÓN, LA CONTADURÍA, Y EL PRESUPUESTO

INTRODUCCIÓN GENERAL

La *eficiencia* es el resultado lógico de la aplicación coordinada de un conjunto de procedimientos, métodos, y técnicas, que conducen a la buena marcha de una entidad y al mejor logro de los fines perseguidos. Se manifiestan en el justo equilibrio y buenos resultados de los diferentes factores que intervienen en su estructura, cuestión que ha sido, en el transcurso de los años, la preocupación más grande de los estudiosos de los problemas económico-financieros que afrontan los negocios.

Sin armonía entre los *planes de venta, de producción, de administración, y financieros*, con las necesidades de mercadeo, con la capacidad productiva, y con el capital invertido; la obtención contable del rendimiento esperado sería prácticamente imposible.

La desproporción de los factores descritos, por la falta de la compaginación mencionada y el control, se puede objetivar con los casos siguientes:

1. Proyectar el volumen de producción, con base en expectativas comunes, en lugar de sistemáticos análisis del mercado y pronóstico conservador.
2. Mantenimiento de los inventarios por encima de las necesidades de producción, venta, y situación financiera de la Empresa.
3. Implantación de un sistema defectuoso de Costos.
4. Generalizada confianza en la "buena suerte", por carecer de conocimientos y de capacidad directiva.
5. Falta de un ideal preconcebido (metas parciales, presupuestos, y proyección futura).
6. Carencia de propósitos firmes y de capacitación para lograrlos.
7. Desconocimiento de los principios básicos y métodos de la eficiencia.
8. Falta de coordinación interdepartamental.

9. Adquisición de "obligaciones con los acreedores" para el pago de dividendos, en lugar de la provisión acumulada.
10. Obtención de créditos a corto plazo, para la adquisición de inversiones a más de un año, en vez de una solución financiera adecuada.

Los puntos anteriores y otros no citados, indican **incapacidad de la Dirección para el buen manejo de las actividades de la Empresa, de acuerdo con los principios básicos de la eficiencia**.

Es por ello, que la moderna administración exige la intervención de técnicos especializados en las áreas de ejecución y, el empleo de los últimos avances en el campo de la economía y de las finanzas; en las cuales *El Presupuesto* juega un papel definitivo para la previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección, y control de las operaciones y los resultados, además de que hoy no se piensa básicamente en el pasado, sino en el futuro, y *El Presupuesto* en esto.

Desde luego que *El Presupuesto* no es una panacea (resuelve todo) pero sí interviene de manera decisiva en los objetivos fundamentales de la *Alta Gerencia*, como son: mercado, posición en el mismo, productividad, recursos financieros y físicos, innovaciones, relaciones humanas, organización, y beneficios óptimos que se llevan a cabo de la mejor manera, o cuando menos conocer a tiempo la solución o decisión a tomarse, así como poner los pies sobre la tierra al *tener la idea precisa respecto: ¡a dónde se va, hasta dónde, cuándo, cuánto, en qué momento, o no se va!*

En este tratado se pretende hacer un estudio panorámico y completo, *a un primer plano*, sobre *El Presupuesto*, con un ordenamiento lógico, comenzando de lo general a lo particular y de la teoría a la práctica, cuyo desarrollo, desde esa lógica, es como sigue:

Capítulo Primero, GENERALIDADES. Comprende el mínimo acervo cognoscitivo, desde un punto de vista universal, conectando o ubicando al Presupuesto dentro de la Administración, sus antecedentes, etimología, objetivos, requisitos indispensables para su buena realización, características que debe reunir, y su clasificación completa, hasta el Presupuesto Común, o sea, el de Trabajo. Asimismo, se trata el aspecto *universal* de los presupuestos, desde sus conexiones en el Proceso Administrativo, sus orígenes, etimología, objetivos, requisitos, características, clasificación, presupuesto flexible, diferencias entre Presupuesto *Público y Privado*, hasta, por ser accesorio, el Punto de Equilibrio, dada la facilidad con que se puede determinar una vez establecida la gama de la técnica presupuestal, y los beneficios enormes que el mismo aporta.

En el *Capítulo Segundo* se aborda lo referente a la **INTEGRACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL, TRADICIONAL**, que *integra, en teoría*, con sencillos y cortos ejemplos prácticos, las partidas que lo forman, desde una introducción, su responsabilidad, su preparación, su manejo y su administración (donde se cita lo referente a la duración de El Presupuesto), su mecánica, y su manual o instructivo. Inmediatamente después se ve lo

relacionado a cómo se forman los Presupuestos de Ingresos, de Egresos e Inversiones, desde luego analíticamente; es decir, se precisa la manera de obtener cada uno de los presupuestos parciales, e incluso se citan técnicas semi-modernas como la *Secuencia (Flujo) de Efectivo* (Cash Flow), para finalmente, una vez terminados, depurados o afinados los presupuestos parciales, llegar a la elaboración de los Estados Financieros Presupuestos.

Complementariamente se trata la determinación y estudio de las variaciones o desviaciones (como resultantes de la comparación y el análisis de lo presupuestado con lo realizado) mismas que deban analizarse y estudiarse para saber sus causas. Por último, se destacan las principales ventajas y limitaciones de *El Presupuesto*, causas de fracaso, su interdependencia e interrelación, y un instructivo gráfico sintético de su integración.

En el *Capítulo Tercero* se presenta un **CASO PRÁCTICO DE INTEGRACIÓN PRESUPUESTAL, TRADICIONAL**, en el cual se pretende que lo citado teóricamente en el capítulo anterior, se lleve a la práctica en su totalidad, para apreciar el formato de cédulas, y que por índices cruzados, mismos que mediante un ejercicio, deben hacerse como en este libro en el desarrollo del ejemplo práctico, y percatarse de la relación interpresupuestal, así como de su característica cohesión.

Con el Capítulo anterior y éste, se cumple con la Enseñanza Presupuestal, en general, pues se tiene la Pedagogía y la Didáctica allanadas, para pasar a tipos especiales de Presupuestos.

El *Capítulo Cuarto* se refiere al **PRESUPUESTO POR NIVELES Y ÁREAS DE RESPONSABILIDAD**, como un enfoque y superación del Presupuesto Tradicional; desde sus antecedentes, exposición teórica del mismo, su concepto, su finalidad, sus características, sus objetivos y funciones, sus requisitos tanto organizacionales como operacionales, su mecánica de elaboración, su ejecución, sus informes de actuación, y sus resultados; *exponiendo, por primera vez en un libro, un caso práctico* de este tipo de presupuesto, conteniendo una pequeña introducción, codificación del organigrama, amplio y especial Catálogo de Cuentas, los informes, y su desarrollo.

En el *Capítulo Quinto*, se trata el **PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES**, como tipo moderno de presupuesto, aplicable al sector público especialmente para que, debido a su importancia, se cite en capítulo aparte, desde generalidades, antecedentes, objetivos, estructura (donde se precisa el significado de su especialísima nomenclatura), las etapas en su implantación y procedimientos, codificación programática presupuestaria, medición, evaluación, y valuación de resultados y de costos, sus diferencias con el Presupuesto Tradicional, sus ventajas y limitaciones, todo en forma sintética, ya que si se desea profundizar al respecto, hay bibliografía especializada y suficiente.

Por último, en el *Capítulo Sexto*, como aspecto complementario, aparece el **PRESUPUESTO BASE CERO**, donde se revive este tipo de presupuesto (que había fracasado) gracias a la modalidad que le da Peter A. Pyhrr, y que aparenta ser lo más moderno sobre la materia, dándose desde una pequeña introducción, sus antecedentes, qué es, cómo es, se expli-

ca y ejemplifica lo de Paquete de Decisión, por ser prácticamente su base; se precisan su campo de acción, sus ventajas e inconvenientes, para llegar finalmente a conclusiones.

Lo plasmado se considera suficiente, a su grado de inicio (licenciatura) para que se alcance el conocimiento general necesario, de la importancia que reviste la sobresaliente herramienta de El Presupuesto, y su mejor aplicación, en beneficio del progreso, control, visión a futuro, previsión, etcétera.

Capítulo Primero

GENERALIDADES

I. GENERALIDADES SOBRE ADMINISTRACIÓN

1. ANTECEDENTES

Nacen los primeros vestigios de la Administración en la imposición de la voluntad de un solo individuo, al absorber todas las actividades necesarias para manejar su propio negocio; con los inconvenientes que ello trae consigo, pues este tipo de administración, implica el establecimiento de normas basadas en sus prejuicios y peculiaridades, así como en la experiencia personal o familiar en tal diligencia.

Sin embargo, los negocios que giran alrededor de una sola persona, únicamente pueden tener resultados razonablemente positivos, mientras las actividades que deban controlarse no sean numerosas. Conforme las empresas crecen, se hace necesario delegar funciones y responsabilidades, de tal suerte que el control de las operaciones, se efectúe a través de un orden perfectamente establecido y no sujeto exclusivamente al libre albedrío de un ser humano.

Federico W. Taylor, pensó que los problemas administrativos podían ser tratados siguiendo normas científicas, en vez de resolverlos arbitrariamente; pero no pudo estructurar en forma ordenada su idea, y fue Henry Fayol quien objetivó la Ciencia de la Administración, al precisar sus principios y establecer un orden científico en sus postulados, para finalmente, Peter Druker aportar otra estructura, diferente por Áreas y Niveles.

2. CONCEPTO

Administración, expuesta de manera sencilla y concreta, es: **"la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos"**.

3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Seis son las etapas más reconocidas (porque hay cuatro y cinco) en que se ha dividido el proceso administrativo, con el objeto de ordenar en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en la Empresa, incluyendo la moderna, ellas son:

A).- **Previsión** (sugerida por el maestro mexicano Agustín Reyes Ponce).
B).- **Planeación.**
C).- **Organización.**
D).- **Coordinación o Integración.**
E).- **Dirección.**
F).- **Control.**

Éstas a su vez, pueden agruparse en:

A).- **Estáticas** (por ser de estudio):
a).- Previsión.
b).- Planeación.
c).- Organización.

B).- **Dinámicas** (por ser desarrolladas en la práctica):
a).- Coordinación o Integración.
b).- Dirección.
c).- Control.

Debido a que la Asignatura objeto de este libro, es considerada en la actualidad, como herramienta indispensable para la adecuada realización del Proceso Administrativo, se creyó conveniente hacer una sinopsis expuesta, para situar posteriormente a El Presupuesto dentro de las etapas administrativas en que queda enmarcado.

II. ETIMOLOGÍA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO

1. ETIMOLOGÍA

La palabra *Presupuesto* se compone de dos raíces latinas:

PRE = indica antes de, o delante de, y
SUPUESTO = hecho, formado, como a continuación se aprecia:

PALABRA	*LATÍN*	*ESPAÑOL*
SUPONER	Facio	Hacer
SUPUESTO	Fictus	Hecho, formado
HECHO	Factum	

Por lo tanto, *Presupuesto* significa **"antes de lo hecho"**.

Debido a que El Presupuesto representa, hoy en día, un instrumento importante para las empresas, el vocablo *presupuestar* se popularizó; pero a pesar de ello la Real Académica Española de la Lengua, durante muchos años no lo aceptó y mantuvo el criterio, de que debía de usarse el verbo *presuponer*, para indicar lo referente a la formación de un presupuesto; sin embargo, en la decimanovena edición del Diccionario Académico, aparece incluido el verbo presupuestar; por lo que está bien dicho, por ejemplo: *Resultados Presupuestados*, por ser participio pasado.

2. CONCEPTO

En términos generales, la palabra Presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es:

"La Técnica de Planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios."

Refiriéndose a El Presupuesto como herramienta de la Administración, se le puede conceptuar, como:

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado."

En suma, El Presupuesto *"es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado."*

III. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE "EL PRESUPUESTO"

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los Egipcios, antes de Cristo, hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando El Presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, igualmente un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Como complemento de lo expuesto, se presenta el Cuadro I-1 sobre los Orígenes de El Presupuesto.

IV. OBJETIVOS DE "EL PRESUPUESTO"

Los Objetivos de El Presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección, y Control; es decir, comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo, y no como todos los autores sobre la materia, que *sólo los en-*

ORÍGENES DE EL PRESUPUESTO		
ÉPOCA O AÑO	*LUGAR*	*ACONTECIMIENTO*
Fines del Siglo XVIII	Inglaterra.	El Ministro de Finanzas realiza la apertura de El Presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles, y su control.
1820	Francia y otros países europeos.	Adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
1821	EUA.	Implanta un presupuesto rudimentario en el Gobierno.
Después de la Primera Guerra Mundial	Toda la Industria.	Se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio de El Presupuesto.
De 1912 a 1925	EUA.	Es la etapa en que se inicia la evolución y la madurez de El Presupuesto, ya que la Iniciativa Privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización, propias de la creciente Industria; aprobándose la *Ley del Presupuesto Nacional*, y estableciéndole como instrumento de la Administración Oficial. Se inicia, ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como *Control Presupuestal*. A partir de esta época se exportó de América a Europa, básicamente a Francia y a Alemania.
1930	Ginebra, Suiza.	Se lleva a efecto el primer *Simposio Internacional del Control Presupuestal*, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron su principios, para tener así un rango internacional (no fue invitado México).
1931	México.	Empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.
1946	EUA.	El Departamento de Marina, para 1948, presentó el Presupuesto por Programas y Actividades.
Postguerra de la Segunda Guerra Mundial	EUA.	La Administración por Áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.
1961	EUA.	El Departamento de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
1964	EUA.	El Departamento de Agricultura, intenta el *Presupuesto Base Cero*, el original, siendo un fracaso.
1965	EUA.	El Presidente introdujo oficialmente a su Gobierno, el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.
1970	EUA.	La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del *Presupuesto Base Cero*, instrumentado por medio de *Paquetes de Decisión, que fue aplicado en el Estado de Georgia* solamente.

Cuadro I-1

marcan en la Planeación y en el Control, pocos agregan la Dirección. Por lo que, como a continuación se aprecia, en la inicial estructura mencionada, primero se cita un concepto general de la Etapa del Proceso Administrativo, para enseguida indicar el o los Objetivos de El Presupuesto en cada etapa:

1. DE PREVISIÓN
(Preconocer lo necesario)

Concepto: preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Objetivo de El Presupuesto: tener anticipadamente, todo lo conveniente para la elaboración y la ejecución de El Presupuesto.

2. DE PLANEACIÓN
(¿Qué y cómo se va a hacer?)

Concepto: camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la Empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

El Presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información, básicamente estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar, y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

Objetivo de El Presupuesto: planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

3. DE ORGANIZACIÓN
(¿Quién lo hará?)

Concepto: estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles, y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados.

Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la Organización, podrán precisarse los departamentales, que indicarán las características de las unidades, tales como: ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Institución divi-

siones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan.

La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura del Negocio, en caso necesario.

Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la Empresa, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

Objetivo de El Presupuesto: que exista una adecuada, precisa, y funcional estructura y desarrollo de la Entidad.

4. DE COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN
(Que se haga y se forme en orden, en lo particular y en lo general)

Concepto: desarrollo, mantenimiento, y consecución armoniosa de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio, entre las diferentes secciones que integran su organización.

La influencia y característica coordinadora de los presupuestos, constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración de El Presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la Institución.

Objetivo de El Presupuesto: compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos de la Entidad.

5. DE DIRECCIÓN
(Guiar para que se haga)

Concepto: función ejecutiva para guiar o conducir, e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El Presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etcétera; es decir, *da lugar, El Presupuesto,* a *una buena dirección.*

Objetivo de El Presupuesto: ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases, para conducir y guiar a los subordinados.

6. DE CONTROL
(Ver que se realice)

Concepto: es la acción por medio de la cual, se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora de El Presupuesto, se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o las desviaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario estudiarlas y analizarlas, con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir, oportunamente las deficiencias existentes, o estimular los tinos resultantes.

Objetivo de El Presupuesto: comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones antes de haber consecuencias.

En concordancia con los seis incisos anteriores, ver el Cuadro I-2.

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OBJETIVOS DE EL PRESUPUESTO

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	*OBJETIVOS DE EL PRESUPUESTO*
I. PREVISIÓN (Preconocer lo necesario) *Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.*	1. TENER ANTICIPADAMENTE TODO LO CONVENIENTE PARA LA PLANEACIÓN, LA ELABORACIÓN, Y LA EJECUCIÓN DE EL PRESUPUESTO.
II. PLANEACIÓN (¿Qué y cómo se va a hacer?) *Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con sus objetivos.*	2. PLANIFICACIÓN UNIFICADA Y SISTEMATIZADA DE LAS POSIBLES ACCIONES, EN CONCORDANCIA CON LOS OBJETIVOS DE EL PRESUPUESTO.
III. ORGANIZACIÓN (¿Quién lo hará?) *Estructuración técnica entre las funciones, los niveles y las actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.*	3. QUE EXISTA UNA ADECUADA, PRECISA Y FUNCIONAL ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA ENTIDAD, PARA LLEVAR A EFECTO EL PRESUPUESTO.
IV. COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN (Que se hagan en orden, en lo particular y en lo general) *Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.*	4. COMPAGINACIÓN ESTRECHA DE TODAS Y CADA UNA DE LAS SECCIONES, PARA QUE CUMPLAN TODOS CON LOS OBJETIVOS PRESUPUESTALES.
V. DIRECCIÓN (Guiar para que se haga) *Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.*	5. AYUDA ENORME EN LAS POLÍTICAS A SEGUIR, TOMAS DE DECISIONES Y VISIÓN DE CONJUNTO, ASÍ COMO AUXILIO CORRECTO Y CON BUENAS BASES, PARA CONDUCIR Y GUIAR A LOS SUBORDINADOS.
VI. CONTROL (Ver que se realice) *Medidas para apreciar si los objetivos y los planes se están cumpliendo.*	6. COMPARACIÓN A TIEMPO DE LO PRESUPUESTADO Y LOS RESULTADOS HABIDOS, DANDO LUGAR A DIFERENCIAS ANALIZABLES Y ESTUDIABLES, PARA HACER CORRECCIONES OPORTUNAMENTE.

Cuadro I-2

Llevar a efecto las "Fases del Proceso Administrativo", que en esencia es: **"utilizar de la manera o más conveniente lo que se tiene o con lo que se cuenta"**, para lograr, además de lo que representan o persigen las Etapas citadas, en particular, respecto a la realización de El Presupuesto, existe: **visión a futuro**, incluso mediante la simulación, **toma de decisiones, planeación y dirección estratégica, igualmente evaluación de proyectos, políticas a seguir**, principalmente, **con bases estudiadas, elegidas, y confiables, ejercer la "Gama Financiera" en todos sus aspectos, visión de conjunto, comparación de lo proyectado con lo realizado y efectuar correcciones a tiempo, aplicable todo ello con elasticidad y criterio, hacia el objetivo final que es alcanzar las mejores utilidades.**

V. REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Hablar del éxito de un presupuesto, no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la Empresa. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuda con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son (ver el Cuadro I-3).

1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de entidad, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una institución a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, los objetivos y las necesidades en que se hayan de aplicar.

La preparación de El Presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la Entidad, están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones adecuadas. Por ejemplo: si se pueden determinar las ventas con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, con ciertos ajustes, lo que permitiría a la Dirección, normar su criterio respecto a los límites del inventario que desee mantener. Todo eso no sería factible sin ese amplio conocimiento de la Empresa en particular.

2. EXPOSICIÓN DEL PLAN O POLÍTICA

El conocimiento del criterio de los directivos de la Compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación de El Presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, unifor-

mar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y la ejecución de El Presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

En dichos manuales se incluirá también, información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el período que abarcará El Presupuesto; el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas del Organismo de que se trate.

3. COORDINACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN O POLÍTICA

Debe existir un Director de El Presupuesto, que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se harán elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, sean enviadas al Director de El Presupuesto, centralizándose en él la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste reciba o envíe algo. La responsabilidad de la preparación de El Presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y los estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad, y jerarquía.

4. FIJACIÓN DEL PERÍODO PRESUPUESTAL

Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del Control Presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la Empresa, el tiempo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etcétera.

Por ejemplo, a una entidad estable en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos, que otra que no lo sea; las industrias de temporada, como la de juguetes, tendrán necesidad de almacenar existencias suficientes para la época de mayor consumo, etcétera.

Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal, son las características propias del renglón; por ejemplo las "Inversiones a más de un Año" y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores, que las partidas de operación.

Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones o apoyos necesarios.

Se podría concluir, aconsejando no establecer el lapso de El Presupuesto largo en forma rigurosa, ya que éste suele variar constantemente, según sea la estabilidad o la inestabilidad de las operaciones que se realicen; la práctica más aceptable podría ser estimar las operaciones de la Compañía en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

5. DIRECCIÓN Y VIGILANCIA

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones, que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias, que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etcétera.

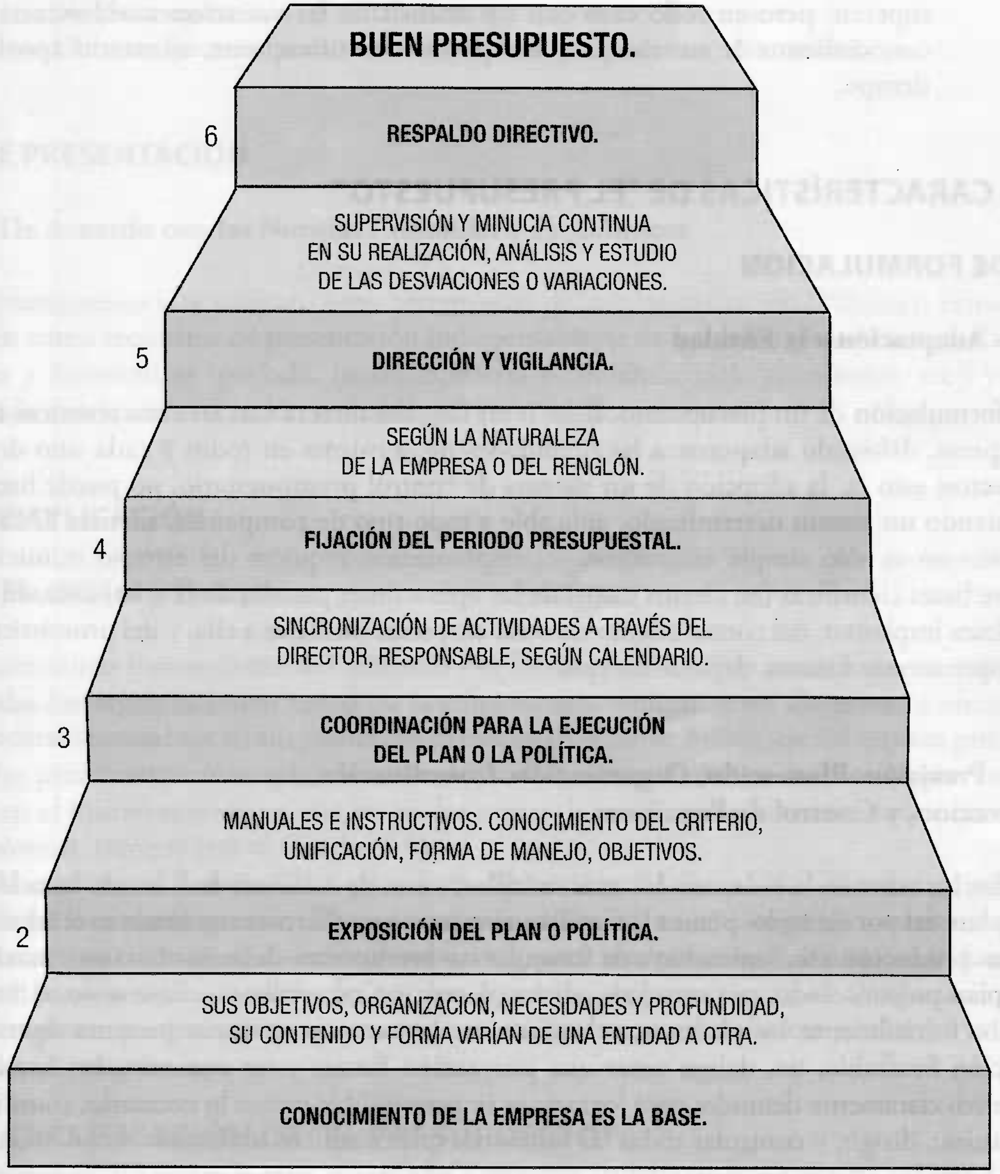
Según puede apreciarse, un buen Sistema de Presupuestos requiere de un trabajo continuo y minucioso, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo; que la persona que haya de encargarse de él, posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cambios; sólo así podrá El Presupuesto ser un verdadero instrumento de dirección y de control para una buena Administración.

6. APOYO DIRECTIVO

La voluntad en la implantación de El Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al Presupuesto, un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado (ver el Cuadro I-3, respecto a los seis incisos anteriores).

Resumiendo, se puede decir que El Presupuesto debe tener, cuando menos, los siguientes puntos primordiales:

1. *Conocimiento de la Entidad*, pues es la base para hacer El Presupuesto con adecuación.
2. *Una planificación general previa*, que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.
3. *La formación de programas* detallados o analíticos que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.



REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Cuadro I-3

4. *La cuantificación* en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.
5. *El control*, o sea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o se superen; pero en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de sus causas, y sus posibles rectificaciones, ajustes, o apoyos, a tiempo.

VI. CARACTERÍSTICAS DE "EL PRESUPUESTO"

1. DE FORMULACIÓN

A).- Adaptación a la Entidad

La formulación de un presupuesto, debe ir en función directa con las características de la Empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto es, la adopción de un sistema de control presupuestario, no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de compañías; además El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía, en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con:

B).- Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Dirección, y Control de Funciones

Todos los actos en la vida, aún los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; así por ejemplo, planea la familia sus vacaciones, el artista sus cuadros, el fabricante sus productos, etc.; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto, partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable, no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible prever lo necesario, coordinar, organizar, dirigir, y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento de El Presupuesto están:

a).- Seccionar en tantas partes El Presupuesto, como responsables en la función haya en la Entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y el cumplimiento de El Presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad, deba ser controlada por un presupuesto específico.

b).- Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas o apoyarlas, en su caso.
c).- No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
d).- Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

2. DE PRESENTACIÓN

A).- De Acuerdo con las Normas Contables y Económicas

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisitos de presentación indispensable, ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable, para efectos de comparación.

3. DE APLICACIÓN

A).- Elasticidad y Criterio

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las organizaciones, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etcétera (ver el Cuadro I-4).

Al respecto, el Boletín C-12, párrafo 9, del Instituto Mexicano de Contadores, indica que la palabra ***contingencia***, *"Es una condición, situación, o conjunto de circunstancias, que involucran un cierto grado de incertidumbre, que puede resultar a través de una acción futura, en que la adquisición o pérdida de Derechos, o en el origen y cancelación de Obligaciones con los Acreedores, que generalmente trae como consecuencia una utilidad o una pérdida".*

VII. CLASIFICACIÓN DE "EL PRESUPUESTO"

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones de El Presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

CARACTERÍSTICAS DE EL PRESUPUESTO

I. EN CUANTO A SU FORMULACIÓN:

1. Adaptación al tipo de empresa.

A).- Previsión
B).- Prevención de lo necesario.
C).- Planeación. Hacia un objetivo definido.

D).- Coordinación. } De funciones.
E).- Control.

F).- Organización.
G).- Dirección.

a) Seccionar en tantas partes, como responsables en función haya en la Empresa, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control, previsión, organización, etcétera, y el cumplimiento de El Presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba estar controlada por un presupuesto específico.

b) Los Presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo realizado, determinar y analizar las variaciones o las desviaciones, y corregirlas en su caso.

c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.

d) Elaborar los Presupuestos, en condiciones de poder ser alcanzables.

II. EN CUANTO A SU PRESENTACIÓN:

1. De acuerdo con normas contables y económicas.

III. EN CUANTO A SU APLICACIÓN:

1. Elasticidad. } Flexibilidad.
Criterio.

Considerando hacer cambios, incluso, a corto plazo.

Cuadro I-4

1. POR EL TIPO DE EMPRESA

A).- Públicos

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etcétera, para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

B).- Privados

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares, como instrumento de su Administración.

2. POR SU CONTENIDO

A).- Principales

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares, en todos los presupuestos de la Entidad.

B).- Auxiliares

Son aquellos que muestran, en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la Compañía.

3. POR SU FORMA (Fases alternativas que presente)

A).- Flexibles

Estos presupuestos consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.

B).- Fijos

Son los presupuestos que permanecen invariables, durante la vigencia del período presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo

mejor posible a su contenido. Generalmente acontece en los países comunistas o totalitarios, o para efectos de comparación.

4. POR SU DURACIÓN

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos:

A).- **Cortos**, los que abarcan un año o menos, y
B).- **Largos**, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles y usados. Es importante, para los directivos, tener de antemano una perspectiva de los planes del Negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el lapso inmediato siguiente.

5. POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN

A).- Estimados

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable, de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

B).- Estándar

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores (estimadas), representan los resultados que se deben obtener.

6. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

A).- De Posición Financiera

Este tipo de presupuestos, muestra la posición estática que tendría la Empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

B).- De Resultados

Que muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un período futuro.

C).- De Costos

Se preparan tomando como base, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes.

7. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

A).- De Promoción

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

B).- De Aplicación

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la Empresa, según lo proyectado.

C).- De Fusión

Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales.

D).- Por Áreas y Niveles de Responsabilidad

Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles, en que se divide una organización.

E).- Por Programas

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con

los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo.

F).- Base Cero

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, las exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea, pero que sirve, entre otros aspectos a evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etcétera.

G).- Tradicional

Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en la "Iniciativa Privada".

8. DE TRABAJO

Es el presupuesto común, utilizado por cualquier entidad. Su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

A).- Previsión.

B).- Planeación, y

C).- Formulación.

a).- Presupuestos Parciales

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento. Con base en ellos, se desarrollan los:

b).- Presupuestos Previos

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a la:

D).- Aprobación.

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes, de quienes afinan los presupuestos anteriores, para desembocar en el:

E).- Presupuesto Definitivo.

Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos, dará lugar a la elaboración de:

F).- Presupuestos Maestros o Tipo.

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero, y esfuerzo, ya que sólo se hacen o ajustan los que tengan variación substancial, pero deben de ser revisados continuamente.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior, pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación, es independiente de la otra, sino al contrario, pueden estar todas unidas en un Sistema de Control Presupuestal, o sea, que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etcétera.

Los presupuestos: Flexible, Gubernamental, y Privado, por considerarlos de gran importancia, se presentan a continuación en forma un poco más amplia, dado que antes sólo se ha expuesto un concepto general.

Si bien, dista mucho de ser un estudio exhaustivo, se pretende proporcionar una idea más clara de los fines que se persiguen con la adopción de dichos tipos de presupuestos.

VIII. PRESUPUESTO FLEXIBLE

No debe confundirse el Presupuesto Flexible, con la característica de elasticidad de que deban estar investidos los presupuestos en general. La elasticidad o flexibilidad, también está referida a los presupuestos fijos, para indicar que deban revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado, obligando a la Administración a cambiar o a reconsiderar sus planes, cuando las situaciones que se presentan son distintas de las previamente estimadas.

El Presupuesto Flexible es resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; esta posible afectación, conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

En este tipo de presupuestos se consideran diferentes planos alternativos de aplicación directa e inmediata, en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se presentan dentro del cuerpo mismo de El Presupuesto, en forma de cuotas (por unidad producida, por ejemplo) o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

Si dicha base se considera como el punto en que la capacidad de fabricación de la Empresa, está aprovechándose en un 100% de eficiencia, respecto de las ventas, y éstas se estiman con base en la máxima capacidad de absorción en el mercado, se presentarían los

resultados posibles en un estado comparativo, en que se pondrían las cifras a obtener, cuando la fábrica trabaje al 50, 60, 70, 80, 90, 100, o 110%, de su capacidad productiva, por ejemplo.

De esta manera, si se vende una cantidad mayor o menor a la que aparece en El Presupuesto base, señalado en este caso con el 100%, se estaría en posibilidad de comparar las cifras reales con cualquiera de las demás estimaciones (80%, 90%, etc.).

Podría pensarse, erróneamente, que la elaboración de un presupuesto flexible es muy sencilla, puesto que consiste tan sólo en obtener porcentajes sobre las cifras base; sin embargo, tampoco es complicado, aun cuando las reacciones del costo respecto del volumen, no son proporcionales, ya que existen gastos fijos y variables; los primeros se erogan, exista o no producción, mientras los últimos poseen la característica de aumentar o disminuir el volumen conforme crezca o baje.

Este tipo de presupuestos, desde luego es más copioso que El Presupuesto Fijo, puesto que prácticamente es más de un presupuesto, pero el trabajo duplicado, triplicado, etc., se obvia con los adelantos informáticos.

IX. PRESUPUESTOS PÚBLICO Y PRIVADO

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos. A la fecha aún se elaboran los Presupuestos Públicos con base en la idea de control de gastos; los Gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de impuestos, de la obtención de empréstitos, y como último recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

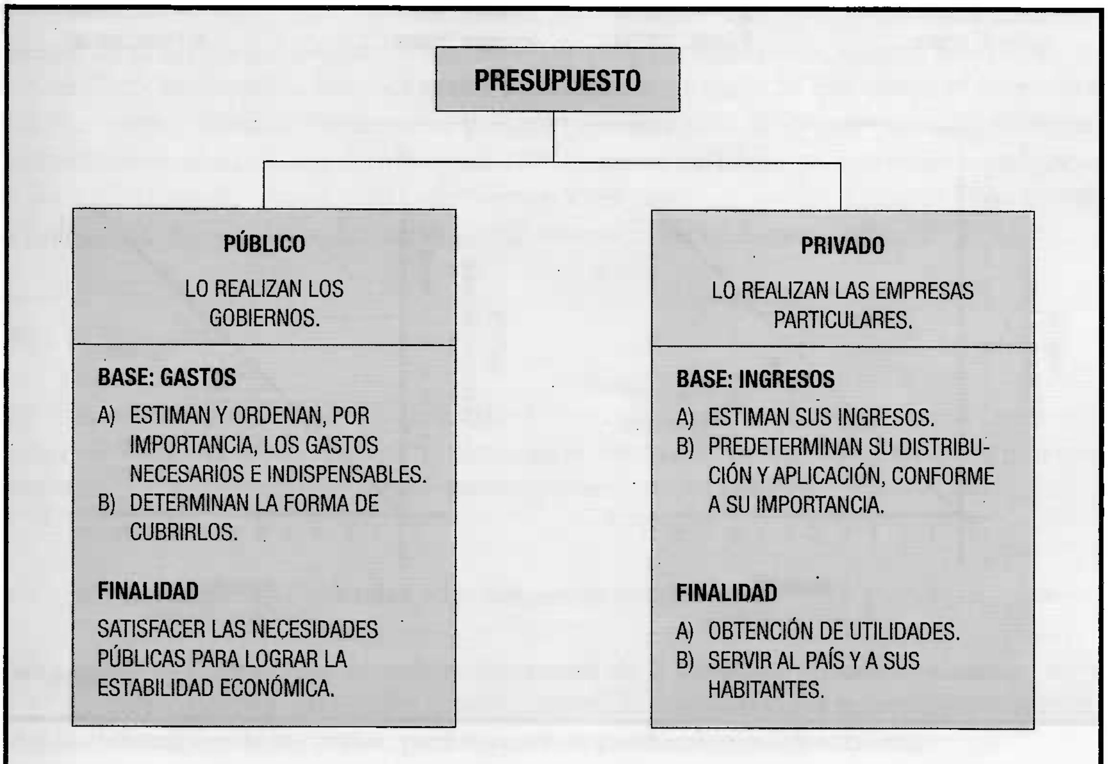
Las Empresas Privadas por el contrario, primero deben estimar sus ingresos, para, sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal, sea más compleja y difícil de solucionar.

De lo expuesto, se deduce que la diferencia existente entre la presentación del Control Presupuestario Gubernamental y el Privado, nace de la distinta finalidad que ambas entidades persiguen. Tradicionalmente las compañías económicas privadas, tienen como fin primordial, el logro de utilidades. La concepción actual de Empresa Industrial, incluye como importante, además de la búsqueda de utilidades, otros factores, entre ellos, un superior beneficio social, al procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que ésta se desarrolle (por medio de los artículos que produce), una mejor distribución de la riqueza (a través de la creación de fuentes de trabajo), etcétera.

Las empresas gubernamentales sin embargo, no deben en caso alguno tener como finalidad la obtención de utilidades, sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del País, cuya administración les ha sido encomendada. Para que este concepto sea visto con mayor claridad, a continuación se objetiva por medio de la gráfica del "Punto de Equilibrio", tema que se tratará más adelante, y que representa el "momento en que los

ingresos y los gastos son iguales, no existiendo pérdidas ni utilidades" (ver los Cuadros I-5 y 6).

Como se observa en las gráficas, la diferencia a partir del Punto de Equilibrio, se denomina, en las entidades gubernamentales, "Faltante o Sobrante"; en una empresa privada, con gráficas similares, dicha partícula se conoce como "Utilidad o Pérdida", por lo tanto, igualmente existe discrepancia en la terminología usada en uno y otro caso, por los fines diversos que persiguen ambos Organismos.



Cuadro I-5

X. PUNTO DE EQUILIBRIO

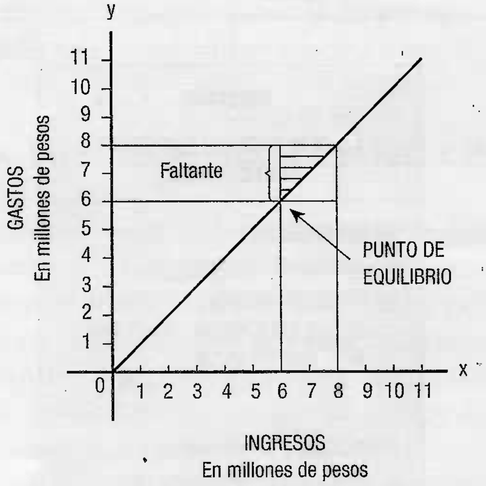
Aun cuando el tema de este inciso, no pertenece específicamente a la Técnica Presupuestal, se trata, independientemente de que ello ha sido tradicional, porque una vez aplicada dicha técnica, es extremadamente sencilla la determinación del Punto de Equilibrio, y que, como posteriormente se verá, trae consigo una serie de beneficios.

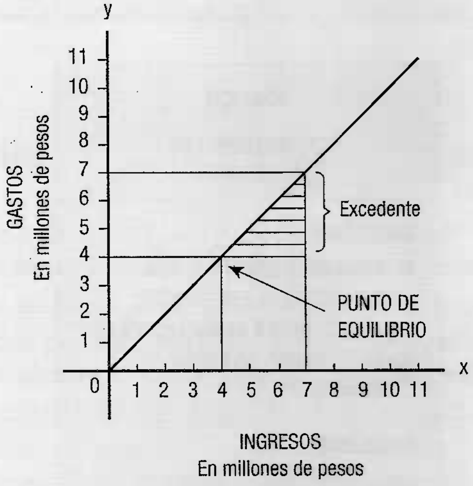
Se conoce como *Punto de Equilibrio*, al vértice en el que se juntan las Ventas y los Gastos Totales, representa el momento en el cual, no existen utilidades ni pérdidas para una entidad; es decir, que los ingresos son iguales a los gastos.

Hay varios procedimientos para determinar el Punto de Equilibrio, por medio de ellos se pueden llevar a cabo estudios encaminados, para ayudar a la Entidad en la solución de algunos de los problemas que se le presenten (ver el Cuadro I-6).

EJEMPLOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO CON REFERENCIA A UNA ENTIDAD GUBERNAMENTAL

PRIMER EJEMPLO:		SEGUNDO EJEMPLO:	
Gastos Totales	$ 8'000,000.00	Gastos Totales	$ 4'000,000.00
Ingresos Totales	$ 6'000,000.00	Ingresos Totales	$ 7'000,000.00





Cuadro I-6

1. OBJETIVOS

Entre los principales, se cuentan los siguientes:

A).- Determinar en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, no existiendo utilidad ni pérdida.

B).- Por medio de él se puede medir la eficiencia de operación, e igualmente *controlar la consumación de cifras predeterminadas,* mediante la comparación con las reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de Administración de la Empresa.

C).- Es de gran importancia en el análisis, la planeación, y el control de los estados del Negocio.

2. FACTORES DETERMINANTES

Los objetivos enumerados están relacionados en forma directa con una serie de factores, que son determinantes en el Punto de Equilibrio, contándose entre los principales los que se citan a continuación:

A).- El Volumen de Producción

Su influencia es directa en la determinación del Punto de Equilibrio, pues independientemente de la capacidad de funcionamiento que tenga la Compañía, misma que puede ser de un 70%, 80%, 90%, etc., los gastos fijos no se modifican, lo que obliga al Negocio a realizar ciertos estudios tendentes a precisar políticas para su ocurrencia y así tener un control sobre ellos, no sucediendo igual con los gastos variables, ya que están supeditados a los volúmenes de Producción y de Ventas. Pues como es sabido, a mayor volumen de Producción, menor Costo Unitario, por la absorción de los Gastos Indirectos Fijos.

B).- El Tiempo

Es otro elemento que puede hacer variar el Punto de Equilibrio, ya que éste se puede obtener semanal, mensual, trimestral, etc., con la ventaja de poder dar solución con mayor oportunidad a cualquier problema que se presente, en los tiempos cortos.

C).- Los Artículos Individuales y las Líneas de Producción

Este punto es importante, ya que los dirigentes de la Empresa pueden considerar "X" o "Z" artículos, que sean los que les reporten beneficios, guiándolos a incrementar o suspender la elaboración de los malos, para no caer en producciones infructuosas.

D).- Los Datos Reales y los Presupuestados

Cuando el Punto de Equilibrio ha sido obtenido con datos presupuestados, se deben elaborar estados comparativos entre éstos y los datos reales, resultando las variaciones o desviaciones, que deberán someterse a un estudio para determinar el porqué, ya que mediante ello se podrá hacer la corrección o respaldo respectivo.

Como aspecto final de dichos factores, se puede decir que el Punto de Equilibrio obtenido por medio de un presupuesto, constituye una norma a la que se deberán sujetar los Dirigentes de la Organización, pues representa, una medida de control para evitar, entre otras cosas, posibles pérdidas.

3. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN SU DETERMINACIÓN

Las partidas con que se obtiene el Punto de Equilibrio, son resultantes del estudio de los gastos, observándose que unos son Constantes (fijos y regulados) y otros Variables en relación con las Ventas, con la Producción, con la Administración, y con la Financiación, aspectos que se tratan en el siguiente inciso, y que son determinantes para su precisión.

4. ANÁLISIS DE LOS GASTOS DEL COSTO TOTAL, RESPECTO A LA RELACIÓN FUNCIONAL CON LAS VENTAS Y LA PRODUCCIÓN

En todo el Sistema Presupuestal, y para la determinación del Punto de Equilibrio, es indispensable hacer un estudio de los gastos, para conocer cuáles son recurrentes, cuáles fijos, cuáles variables, etc., respecto a las Ventas, la Producción, y la Financiación, lo cual facilita el pronóstico de gastos en cada una de sus partes, de acuerdo con las políticas y planes futuros.

A continuación se presenta, someramente, lo referido al análisis de los gastos.

Los gastos se clasifican en Constantes y Variables.

A).- Constantes

Son aquellos gastos que permanecen estáticos en su monto, en un período.

Se subdividen en Fijos y Regulados:

a).- *Gastos Constantes Fijos*, son aquellos que se efectúan necesariamente, haya o no producción o ventas, como son, rentas, depreciaciones y amortizaciones en Línea Recta, impuestos prediales, fianzas, sueldos, etcétera.

b).- *Gastos Constantes Regulados o Semifijos*, son aquellos que se efectúan bajo un control directivo, de acuerdo con las políticas de producción o de venta, como son publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, sueldos a funcionarios y personal de las oficinas, seguros y fianzas, reparaciones y mantenimiento, etcétera.

B).- Variables

Son aquellos gastos que aumentan o disminuyen, según sea el ritmo operado en la producción o en la venta, como son materiales y salarios directos, luz y fuerza, comisiones sobre ventas, empaque, etcétera.

La depreciación puede ser variable cuando se calcula con base en las unidades producidas o en horas trabajadas, igualmente, la publicidad y la propaganda pueden ser variables o constantes, según el caso.

Cuando el estudio de los Gastos Constantes y Variables se hace respecto a la unidad, el significado es inverso al citado, por razones obvias.

EJEMPLO:

Se supone que una entidad económica, estima que tendrá una venta anual de $15'000,000.00 con los gastos siguientes:

PRESUPUESTO TÍPICO DE GASTOS Y DE INGRESOS
(Resumen)

Variables:		
1. Materiales Directos	$ 4'300,000.00	
2. Sueldos y Salarios Directos	2'200,000.00	
3. Otros Gastos Variables	500,000.00	$ 7'000,000.00
Constantes:		
1. Publicidad	$ 3'600,000.00	
2. Gastos Administrativos	900,000.00	
3. Intereses y Seguros	600,000.00	
4. Otros Gastos Constantes	400,000.00	5'500,000.00
TOTAL DE GASTOS		$ 12'500,000.00
UTILIDAD		2'500,000.00
TOTAL DE VENTAS		$ 15'500,000.00

5. CONTROL

No es posible aceptar que un presupuesto se realice, sin que surja alguna variación en relación con los resultados reales, pues por muy exacto que sea, no se debe olvidar que está basado en estimaciones y pronósticos que, lógicamente, dan lugar a discrepancias.

Cuando se tiene un buen conocimiento de la Compañía y experiencia, las diferencias que resultan son de poco monto e importancia; pero siempre es recomendable analizarlas, hasta encontrar las causas que las originaron.

Como epílogo de este aspecto accesorio, se verá un ejemplo del Punto de Equilibrio; pero antes se debe tener en mente, que éste se obtiene tomando en consideración los gastos variables y los constantes, en relación con los ingresos obtenidos en un ejercicio, existiendo para ello una fórmula, la cual se determina de la siguiente manera:

Sabiendo que:

y = Total de Gastos.
a = Total de Gastos Constantes.
b = Relación de los Gastos Variables con el Ingreso.
x = Total de Ventas.

Si se substituyen en la *Ecuación de la Línea Recta,* los valores que aparecen en el problema planteado en el inciso cuatro anterior, y se obtiene el Total de Gastos, el Punto de Equilibrio, se determina como sigue:

$$y = a + bx$$
$$y = 5'500{,}000.00 + (0.4667 \times 15'000{,}000.00)$$
$$y = 5'500{,}000.00 + 7'000{,}000.00$$
$$y = 12'500{,}000.00$$

Si el Punto de Equilibrio es cuando los Ingresos son iguales a los Gastos, entonces x = y; permutando se tiene:

y = a + bx, de donde como x = y, y cambiando a "x" por "y":

x = a + bx, despejando a "a", se tiene: a = x – bx; como x – bx = (1 – b)x entonces, despejando a "x", resulta la:

FÓRMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO = $\boxed{x = \dfrac{a}{1-b}}$

Reemplazando con los datos del problema, se calcula:

$$x = \frac{\$\ 5'500{,}000.00}{1 - 0.467}$$

$$x = \frac{\$\ 5'500{,}000.00}{0.533}$$

$x = \underline{\underline{\$10'318{,}949.34}}$ Punto de Equilibrio

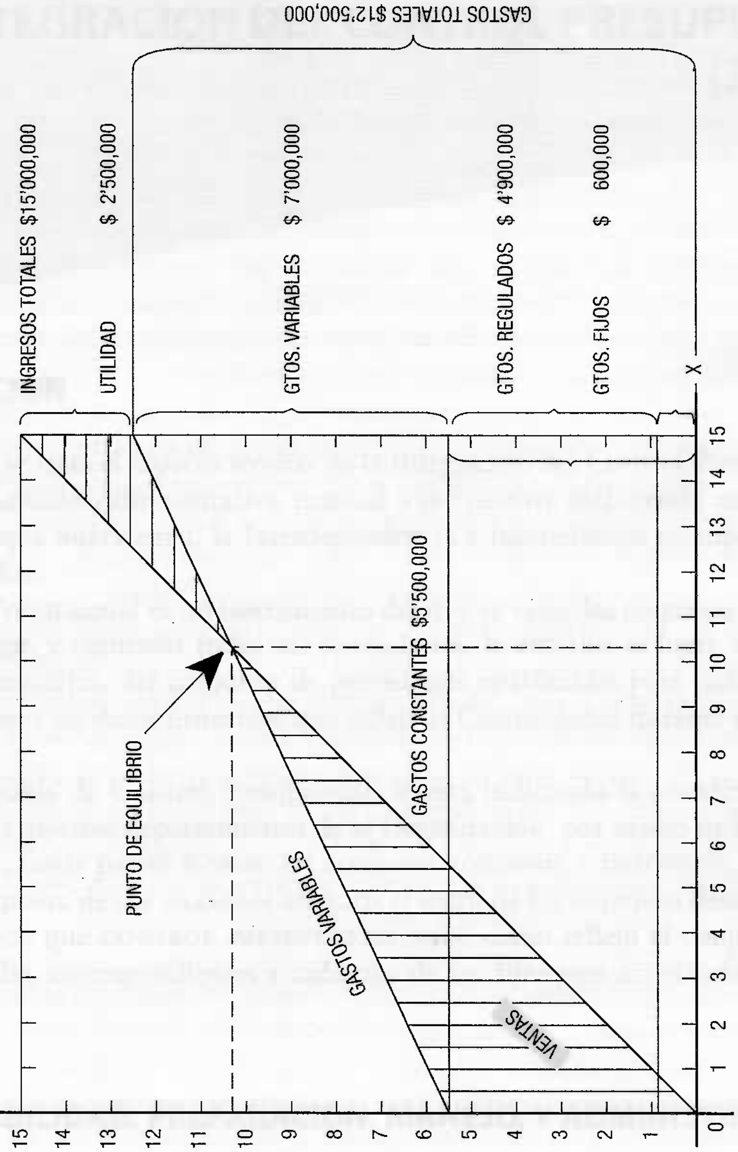
Para que exista un mayor entendimiento sobre este particular, a continuación, el multicitado problema se presenta gráficamente en el Cuadro I-7, tomando como base lo que se indicó antes de dicha exposición.

Se acepta como un aspecto de experiencia, sobre la política ejecutiva, que los gastos constantes anuales ($ 5'500,000.00) se mantendrán hasta que las Ventas disminuyan de $ 14'000,000.00, o aumente en más de $ 16'000,000.00.

Los gastos variables corresponden a un 46.7% de las ventas; si estos datos se presentan gráficamente en un Sistema de Ejes Cartesianos, los resultados serán, como se aprecia en el Cuadro I-7.

GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNA ENTIDAD INDUSTRIAL

Punto de Equilibrio $ 10'318,949.34



Cuadro I-7

Capítulo Segundo

INTEGRACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL (*TEORÍA*)

I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se trata el aspecto teórico de la Integración del Control Presupuestal, así como su estructuración Administrativa, manual o instructivo, incluyendo un gráfico-sintético, personas que intervienen, la Interdependencia e Interrelación presupuestales, con pequeños ejemplos.

El Control Presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para proyectar, estimar, dirigir, y controlar todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática, del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la Contabilidad durante el mismo período.

Cuando se habla de Control Presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la Organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Se puede decir que CONTROL PRESUPUESTAL tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

II. RESPONSABILIDAD, PREPARACIÓN, MANEJO, Y ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal, se delega en una persona que habrá de fungir como Director del mismo.

El Director del Presupuesto, deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la Empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar compenetrado del Sistema Contable de la Entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en

la administración, etc., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Licenciado en Administración, quien puede ocupar el puesto de Contralor o de Director de Finanzas.

Cabe aclarar, que aunque es en el Director del Presupuesto sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido, necesita de la colaboración de todo el personal de la Compañía, para lo cual es conveniente que los ejecutivos tengan bajo su cargo las principales funciones, como sigue:

Director o Gerente General. Políticas generales (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) proyección a futuro.

Director de Finanzas o Contralor. Aspectos financieros y de control (Presupuesto Financiero, que incluye el de Caja, Cuentas por Cobrar y por Pagar, gastos generales, nóminas, etc.) estadísticas, costos, impuestos, sistemas y procedimientos (organización), relaciones con auditorías interna y externa, análisis de operaciones futuras y presentes, estudios económicos, protección de los Derechos (Activos), y Obligaciones (con los Acreedores y con los Accionistas); análisis, interpretación, evaluación, deliberación e información oportuna sobre todo lo anterior, interna y externamente sólo lo conducente. Como se aprecia, El Contralor es un funcionario muy competente, ¡he ahí su jerarquía!

Cuando El Contralor es igualmente El Director de Finanzas, tiene también las funciones siguientes: obtención de capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, crédito y cobranza, e inversiones, básicamente.

Gerente de Ventas y Mercadotecnia. Ventas, publicidad, propaganda, expansión o contracción del mercado, colocación de nuevos productos, etcétera.

Gerente de Producción o Superintendente. Control de almacén de materiales, de producción, mantenimiento, etcétera.

Los cuatro forman el *Comité de Presupuestos*, quien además puede incluir jefes de importancia como: el de Personal y el de Compras, en forma esporádica o complementaria.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adopción de El Presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los Presupuestos Parciales, en los diferentes jefes de departamento.

A estos últimos, se les exigirá la obtención de cálculos periódicos en forma de cédulas, de las operaciones, y la responsabilidad necesaria, derivada de los planes previamente aceptados.

El Contralor tiene múltiples funciones; pero como director del presupuesto, las principales son:

A).- Formular el presupuesto general, así como preparar estados proforma y presupuestados.
B).- Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, e investigar sus causas.
C).- Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
D).- Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
E).- Elaborar manuales o instructivos claros, precisos, y suficientemente amplios.
F).- Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo.

G).- Informar oportunamente a sus superiores y al Comité de Presupuestos.
H).- Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.

Las funciones sobresalientes del Comité son:

A).- Examinar, aprobar, y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
B).- Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.
C).- Presentar los presupuestos a autorización al Gerente General y éste al Consejo de Administración.

1. DURACIÓN

Es importante precisar el período de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales (12 o 24 meses) por la imposibilidad de prever más adelante de estos lapsos; pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales, o semestrales.

Aunque también es conveniente elaborar presupuestos a cinco y diez años que permiten formarse una idea general de las proyecciones y tenencias de la empresa.

2. MECÁNICA

Una vez que se ha establecido el período presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización, en el que se comuniquen las perspectivas y los objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivarán para todos, lo cual deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal, para la tarea que se inicia, y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos los aspectos, si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos. Un auxiliar valioso para el control de las actividades, es la implantación de un sistema de redes de actividades (Camino Crítico) para determinar los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador, tanto de la elaboración del presupuesto, como de su ejecución.

3. FASES

Todo estudio sistemático requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo, respecto al control del Sistema Presupuestal, las etapas son:

- Previsión.
- Planeación.
- Formulación.
- Aprobación.
- Ejecución y coordinación.
- Control.
- Evaluación.

A).- De Previsión

Apreciar y tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento expedito de las fases del Control Presupuestal.

B).- De Planeación

Todo acto debe ser planeado, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar, es elegir la persona o personas (Director o Comité, generalmente existen ambos) que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

C).- De Formulación

Esta fase integra la elaboración de los *presupuestos parciales*, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes; pero con la visión completa, general del presupuesto.

D).- De Aprobación

Es la Dirección General o Gerencia de la entidad, después del Comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del paso anterior; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto, lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal, así como su afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo al ejercer.

E).- De Ejecución y Coordinación

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

F).- De Control

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y la vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

a).- Localizar el área del problema.
b).- Celebrar pláticas con el concurso de los supervisores y los funcionarios de dicha área.
c).- Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
d).- Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
e).- Entablar pláticas con el funcionario en línea.
f).- Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de Auditoría Interna.
g).- Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
h).- Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas, y la forma en que se obtuvieron.

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse, para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y quizá modificarse el presupuesto, etc., siempre en vía de superación.

G).- De Evaluación

Con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, la revisión y la interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se está procediendo correctamente, o de lo contrario, tomar las decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia, así como para un costo óptimo.

Como complemento de los incisos anteriores (2 y 3) ver los Cuadros II-1-1/2 y 2/2.

4. MANUAL

El Manual del Control Presupuestal, tiene mucha similitud con los manuales o los instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, las operaciones, etc., de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el Control Presupuestal.

Para poder lograr esto, es necesario que exista uniformidad, con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y la ejecución de los presupuestos.

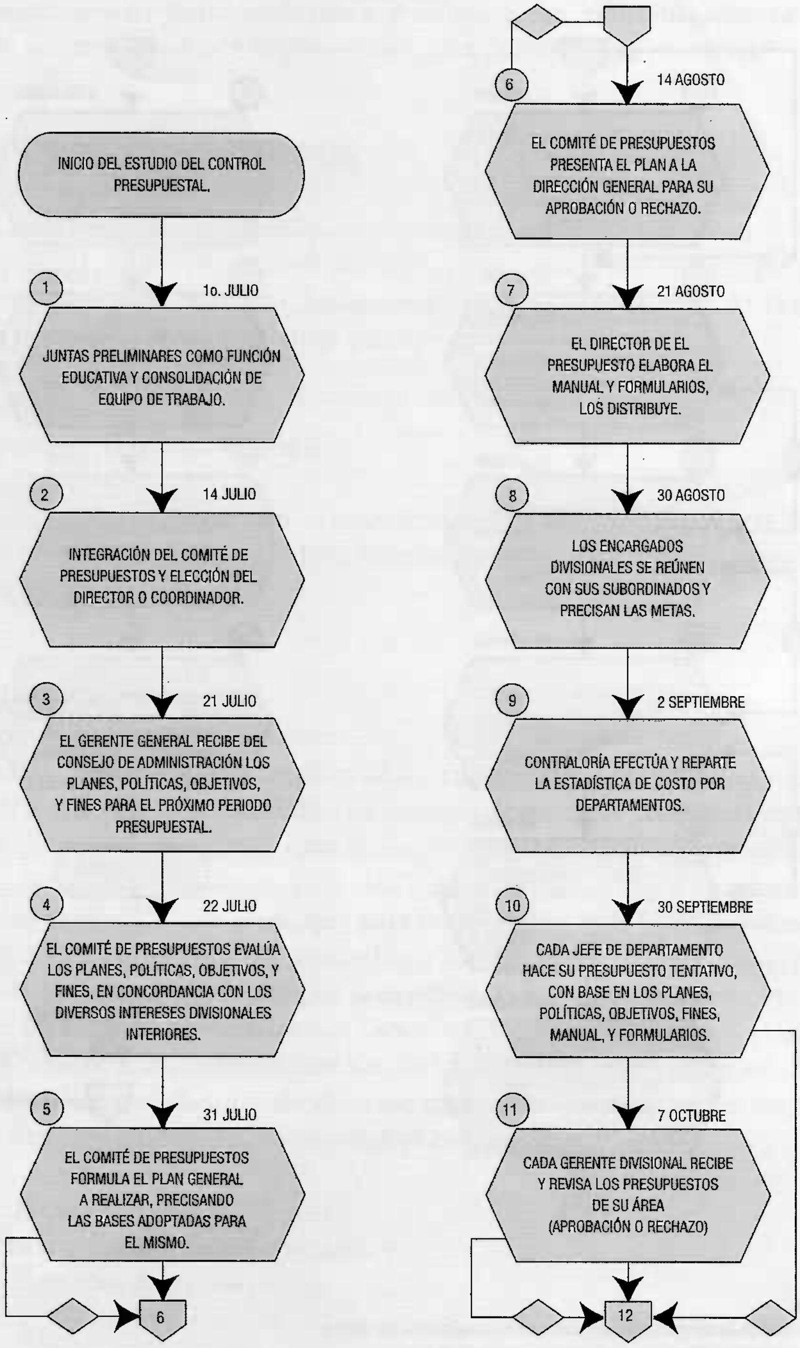
Dicho manual debe contener en forma detallada:

A).- Las bases, los propósitos y los funcionamientos del sistema de presupuestos, así como la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
B).- El período que abarcará el presupuesto.
C).- La organización necesaria para su administración.
D).- Los procedimientos para formular los presupuestos.
E).- El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control; así como el establecimiento de los informes del presupuesto.
F).- Gráficas adecuadas a cada nivel, mostrando los presupuestos que se van a elaborar.
G).- Obligaciones del Director del Presupuesto y relaciones con los diferentes ejecutivos.
H).- Procedimientos a seguir para la elaboración y la revisión de las estimaciones.
I).- Procedimiento a seguir para la aprobación y
J).- Obligaciones de todos y cada uno.

La elaboración de un manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de él se entera al personal de los propósitos y los resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo, y facilita la supervisión.

Sin embargo, cabe señalar, que un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual, sobre todo en aquellas empresas pequeñas. No obstante, las ventajas de contar con un manual del presupuesto, compensan el trabajo que se requiere

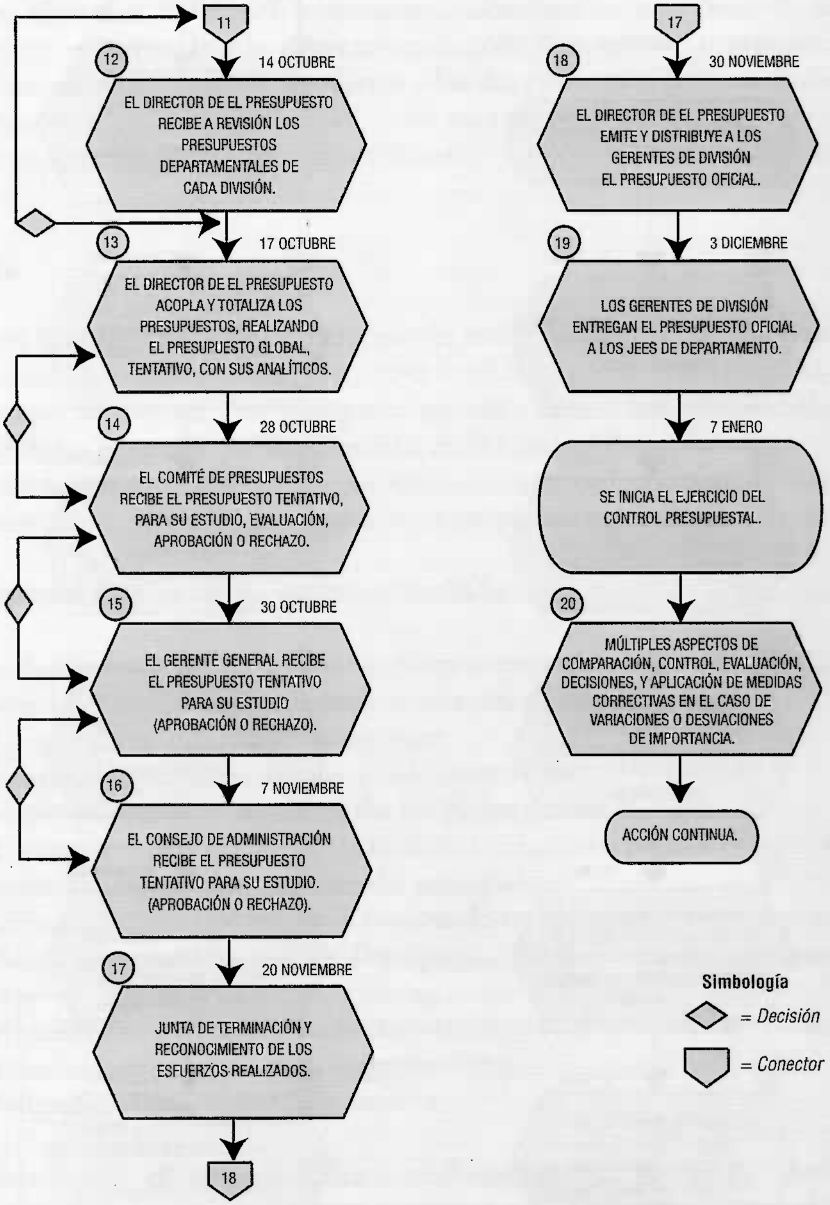
5. SECUENCIA SINTÉTICA DE ACTIVIDADES



Continúa en la página siguiente...

Cuadro II-1-1/2

5. SECUENCIA SINTÉTICA DE ACTIVIDADES
(Concluye)



Notas:

A. Se realizan juntas periódicas para observar el cumplimiento del Control Presupuestal, tanto en su estudio como en su ejercicio.

B. Como complemento a este Cuadro, ver "**INSTRUCTIVO GRÁFICO, SINTÉTICO DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL, POR PRESUPUESTOS PARCIALES,** página II-56.

Cuadro II-1-2/2

para elaborarlo, principalmente en las grandes compañías en donde se tienen diversas unidades bajo una propiedad común. En estos casos, el manual se hace indispensable para que cada unidad prepare uniformemente sus estimaciones, simplificando con ello la consolidación de los presupuestos y la proyección para presupuestos maestros.

III. PRESUPUESTOS DE INGRESOS

El cómputo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados, ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo, las operaciones de la negociación. El Presupuesto de Ingresos está formado por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Otros Ingresos.

A continuación se examina con mayor detalle cada uno de ellos, en el entendido de que por cada artículo, o cada línea, debe hacerse un trabajo de presupuesto como los que en seguida se indican:

1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y a la viveza de los vendedores; pero en la actualidad, con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso la enorme gama integral de la mercadotecnia; ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con mayor o menor precisión en los resultados; tan es así, que para poder determinar el Presupuesto de Ventas, se han encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica, y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la predeterminación de las mismas, como puede ser el "Lote Económico"; todos ellos son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del Presupuesto de Ventas; dichos factores son:

- Específicos de Ventas,
- De Fuerzas Económicas Generales, y
- De Influencias Administrativas.

A).- Factores Específicos

Se clasifican a su vez en:

a).- *De Ajuste.* Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de la venta.

Éstos pueden ser:

- De Efecto Perjudicial.
- De Efecto Saludable.

Los primeros son aquellos que afectaron en decremento las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Como ejemplo de estos factores, se pueden citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc. Como lo anterior sucedió circunstancialmente, resulta conveniente apreciar qué acontecería si no se hubiera presentado.

Los segundos son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del período anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir, como ejemplos se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, etcétera.

b).- *De Cambio.* Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

- Reemplazo de material, de productos, de presentación, rediseños, etcétera.
- Mudar de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etcétera.
- Alternar mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de la actividad económica, el desplazamiento de industrias, etcétera.
- Variación de los métodos de venta, se logra, mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y las compensaciones.

c).- *Corrientes de Crecimiento.* Estos factores se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también, el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

B).- Fuerzas Económicas Generales

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y el crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per cápita, por ocupación, por clase, por zona, etcétera.

Con base en los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que puede darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

C).- Influencias Administrativas

A diferencia del anterior, el presente factor es de carácter interno de la Entidad Económica; refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha Entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc. (ver el Cuadro II-2 de los Factores del Presupuesto de Ventas).

D).- Presupuesto de Ventas en Unidades y Valores

Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente, cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

E).- Fórmula

PV = Presupuesto de Ventas.
V = Ventas del Año Anterior.
F = Factores Específicos de Ventas.
  a = Factores de Ajuste.
  b = Factores de Cambio.
  c = Factores Corrientes de Crecimiento.
E = Fuerzas Económicas Generales
  (% estimado de realización, previsto por economistas).
A = Influencia Administrativa
  (% estimado de realización por la administración de la empresa).

FACTORES DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

- **FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS**
  - *A) FACTORES DE AJUSTE.* Son acontecimientos accidentales no recurrentes.
    - a) Factores de Ajuste Perjudicial (huelga, incendio, etc.). Influyen negativamente en las ventas.
    - b) Factores de Ajuste Saludable (contratos especiales, relaciones políticas, etc.). Influyen benéficamente en las ventas.
  - *B) FACTORES DE CAMBIO.* (Ofrecen un medio para estimar las ventas si se estudiaron sus posibilidades).
    - a) Cambio de Producto, de material, rediseño, etc.
    - b) Cambio de Producción, instalaciones, etc.
    - c) Cambio de Mercados, de moda, etc.
    - d) Cambio en los Métodos de Venta, publicidad y propaganda, comisiones y compensaciones, etc.
  - *C) FACTORES CORRIENTES DE CRECIMIENTO.*
    - a) Superación en las Ventas.
    - b) Desarrollo o Expansión.
    - c) Crédito Mercantil, etc.
- **FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES**
  - Son factores externos que también influyen en el momento de cuantificar las ventas.
    - Precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso, per cápita, por ocupación, por clase, por zona, etc.
- **FACTORES DE INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS**
  - Estos factores son de carácter interno, se refieren a las decisiones que toman los directivos y que influyen en el estudio del Presupuesto de Ventas.
    - Se toma la decisión después de conocer los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales.
      - Cambio de naturaleza o tipo del producto estudio de nueva política de mercados, aplicación de nueva política de publicidad, variación en la política de producción, de precios, etc.

Nota:
Se hace el estudio por cada tipo de *unidades*, o líneas, y después se realiza la globalización.

Cuadro II-2

$$Pv = [(V \pm F)E]A$$

FÓRMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

Ejemplo (por cada producto)

V = Ventas del Año Anterior = $ 5'000,000.00
F = Factores Específicos de Ventas:
a = – 800,000.00
b = + 500,000.00
c = + 600,000.00
E = Fuerzas económicas generales – 5%
A = Influencia administrativa + 10%

Sustituyendo en la fórmula:

Pv = [(5'000,000.00 + 300,000.00)0.95] 1.10
Pv = (5'300,000.00 × 0.95) 1.10
Pv = 5'035,000.00 × 1.10
Pv = 5'538,500.00

CUADRO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR		$ 5'000,000.00
FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS:		
a) De Ajuste. Bajarán las ventas	–$ 800,000.00	
b) De Cambio. Aumentarán las ventas	+ 500,000.00	
c) Corrientes de Crecimiento	+ 600,000.00	+ 300,000.00
PRESUPUESTO CON FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS		$ 5'300,000.00 *
FACTORES ECONÓMICOS: Considera el economista que las ventas disminuirán un 5%		– 265,000.00
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ECONÓMICOS GENERALES		$ 5'035,000.00 *
FACTORES POR INFLUENCIA ADMINISTRATIVA Se estima un aumento de 10%		+ 503,500.00
IMPORTE DE VENTAS DEL NUEVO EJERCICIO		$ 5'538,500.00

*NOTA: Obsérvese el error resultante de la aplicación de la "Fórmula del Presupuesto de Ventas", tanto en los "Factores Económicos" como en los "Factores por Influencia Administrativa", donde la base de aplicación debió ser sobre $ 5'000,000.00 y no sobre $ 5'300,000.00 y $5'035,000.00, respectivamente.

OTRO EJERCICIO (por cada producto)

Ventas del Año Anterior		$ 9'000,000.00	= V	
Factor de Ajuste Saludable	+	600,000.00	= a	F
Factor de Cambio	–	250,000.00	= b	F
Factores de Crecimiento	+	10%	= c	F
Fuerzas Económicas Generales	+	8%	= E	
Influencia Administrativa		nada	= A	

$$Pv = [(V \pm F)E]A$$

Substituyendo

$$Pv = [(9'000,000.00 + 1'250,000.00)1.08]1.00$$
$$Pv = 10'250,000.00 \times 1.08 \times 1.00$$
$$Pv = \$\ 11'070,000.00$$

Tomando como base $ 11'070,000.00, que es el resultado del ejercicio anterior (de un producto) y repartiéndolo arbitrariamente en meses: el 60% de enero a junio, y del mes de julio a diciembre el 40%, como se indica en el Cuadro II-3.

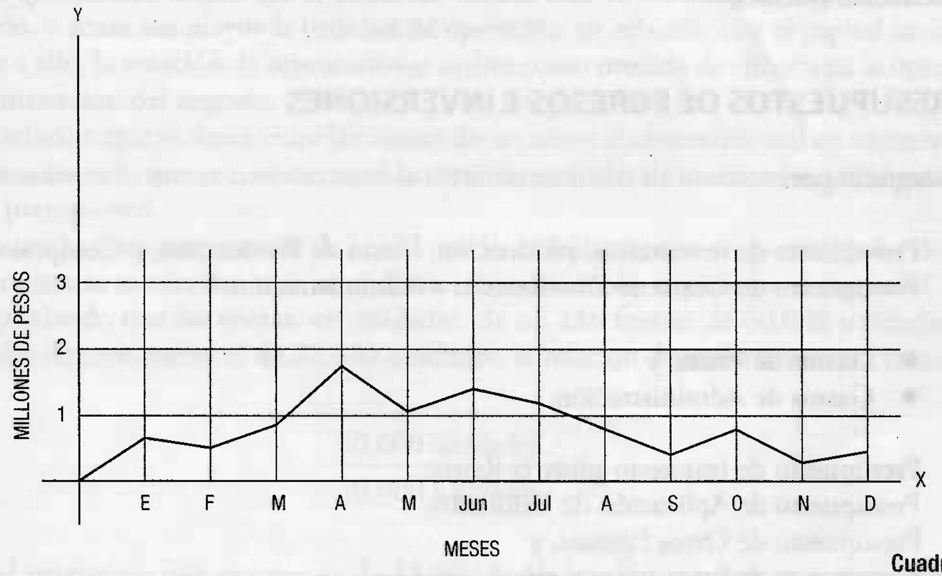
MES	%			
Enero	7	x	$11'070,000.00	$ 774,900.00
Febrero	6		"	664,200.00
Marzo	9		"	996,300.00
Abril	15		"	1'660,500.00
Mayo	10		"	1'107,000.00
Junio	13		"	1'439,100.00
Julio	11		"	1'217,700.00
Agosto	9		"	996,300.00
Septiembre	5		"	553,500.00
Octubre	8		"	885,600.00
Noviembre	3		"	332,100.00
Diciembre	4		"	442,800.00
SUMAS	100%			$ 11'070,000.00

Cuadro II-3

El Cuadro II-3 es para el Presupuesto de Ventas del producto "X" del año "Z".

Zona Norte	35%
Zona Centro	45%
Zona Sur	20%

Y representando los datos anteriores en una gráfica de ejes cartesianos, se obtiene el Cuadro II-4.



Cuadro II-4

Después de la obtención del Presupuesto de Ventas, se puede dividir en meses, por zonas de venta o por línea de productos, tomando para ello la acumulación de los datos estadísticos hasta el final del ejercicio. Además, es posible también formular una gráfica con los datos presupuestados por meses, en la que se pasarán los datos reales de ventas, para obtener así una comparación objetiva, gráfica, entre lo estimado y lo realizado, siendo posible investigar las causas de los alejamientos, a efecto de corregir y tratar de cumplir en su totalidad, con la cifra de ventas presupuestada.

Es conveniente precisar que el Presupuesto de Ventas es por lo general, la base de los demás presupuestos, pero también él se auxilia de otros.

En el caso en que lo que se elabora no abastezca el mercado, el presupuesto base es el de producción, ajustado por el financiero, esto acontece cuando no se tiene suficiente capacidad productiva para cubrir el mercado.

2. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

Se refiere a ingresos propios y ajenos, que no son los normales, no consuetudinarios, o sea los accesorios que tiene una entidad, como:

a).- Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecarios, etcétera.

b).- Aumentos de capital, por entregas en efectivo, etcétera.

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto, lo referente a *otras ventas*, que por cierto tienen las mismas características de no ser básicas, propias, normales, y características; entre éstas se encuentran las ventas de inversiones a más de un año, de desperdicios, desechos, etcétera.

IV. PRESUPUESTOS DE EGRESOS E INVERSIONES

Está integrado por:

- Presupuesto de inventarios, producción, Costo de Producción, y Compras.
- Presupuesto de Costo de Distribución y Administración:
    - Gastos de Venta, y
    - Gastos de Administración.
- Presupuesto de Impuesto sobre la Renta,
- Presupuesto de Aplicación de Utilidades,
- Presupuesto de Otros Egresos, y
- Presupuesto de Inversiones a más de un Año.

1. PRESUPUESTOS DE INVENTARIOS, PRODUCCIÓN, COSTO DE PRODUCCIÓN, Y COMPRAS

A).- Presupuesto de Inventarios

Una vez predeterminadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo, de casi todas las demás funciones de la empresa, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el Presupuesto de Ventas.

Para formular el Presupuesto de Producción, es indispensable predeterminar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente, las ventas precalculadas.

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia, etcétera.

Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por ende, baja en las ventas.

Se deduce que es imperioso determinar el inventario adecuado, para lo cual es recomendable considerar varios factores, como la duración del período de producción y la fluidez de la fabricación, de tal forma que al mantener un ritmo en la producción, se provean las cantidades suficientes de inventarios para surtir, de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencia, en la época de poca demanda.

Para medir la eficiencia de la operación mencionada, se puede utilizar el procedimiento denominado *Rotación de Inventarios*, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario, y acaso sea mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido. Debido a ello, la rotación de inventarios se utiliza como medida de eficacia en la operación y administración del negocio.

La relación que se desea entre las ventas de un año y el inventario real en un momento determinado, es lo que se conoce como la rotación estándar de inventarios, con finalidades para el presupuesto.

Haciendo una comparación de lo real con lo estándar, se está en posibilidades de decir si un inventario es excesivo o es insuficiente, como ejemplo se presenta el siguiente.

Suponiendo que las ventas, en unidades, de un año fueron de 60,000 unidades, y el promedio de inventarios es de 20,000 unidades, la relación de inventarios será tres:

$$\frac{60{,}000 \text{ unidades}}{20{,}000 \text{ unidades}} = 3$$

Si el inventario que se tiene es de 15,000 unidades, lógicamente se aprecia que para mantener rotación de tres, el inventario final no es suficiente, ya que se necesitan 60,000 unidades para la venta establecida.

Conforme al ejemplo anterior, se ha logrado encontrar la rotación estándar que es satisfactoria para el ejercicio siguiente, y que es básica para la determinación del inventario necesario que deba cubrir el presupuesto de ventas trazado. Este inventario debe estar dentro de las políticas administrativas del nivel o límites de inventarios que se consideren mejores, para la venta presupuestada de producción.

B).- Presupuesto de Producción

Está basado en el Presupuesto de Ventas, ya que debe satisfacer sus requerimientos, considerando:

- Capacidad productiva de la planta.
- Disposiciones y limitaciones financieras.
- Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etcétera.
- Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

La determinación de este presupuesto debe hacerse en dos partes (unidades y valores):

a).- Primera: en unidades; como quizá esté medida la capacidad productiva y la de los inventarios, *deben calcularse las ventas y un inventario base* (aquel al que se quiere llegar al finalizar el período, por resultar el ideal).

EJEMPLO:

Datos: se tiene un Presupuesto de Ventas de 1'600,000 unidades; la Empresa considera ideal una rotación mensual de inventarios (doce al año) y se cuenta con un inventario real al final del ejercicio anterior de 135,000 unidades. Determinar el Presupuesto de Producción.

SOLUCIÓN

Determinación del "Inventario Base":

$$\text{Rotación Estándar } 12 \quad \frac{1'500{,}000 \text{ Us.}}{X}$$

$$\text{Inventario Base } X = \frac{1'500{,}000 \text{ Us.}}{} = \underline{\underline{125{,}000 \text{ Us.}}}$$

Obtención del Presupuesto de Producción:

Presupuesto de Ventas	1'600,000 Us.
Más: Inventario Base	125,000 Us.
SUMA	1'725,000 Us.
Menos: Inventario Inicial	135,000 Us.
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	1'590,000 Us.

Según el dato anterior, en el siguiente ejercicio se tienen que producir 1'590,000 unidades para lograr una venta de 1'600,000 unidades, y terminar con un inventario de 125,000 unidades.

OTRO EJEMPLO *(por cada tipo de artículos)*

En el año "X", se venden 800,000 unidades, más factor equivalente de ventas de 400,000 unidades (1'200,000 Us.), que se considera como presupuesto suficiente para el siguiente año.

Se supone que el inventario base para el siguiente año es de 200,000 unidades, pero el inventario real final de ese ejercicio es de 300,000 unidades. Determinar la rotación estándar y el monto de unidades de Presupuesto de Producción, para el año próximo.

SOLUCIÓN

$$\text{Rotación estándar} = \frac{1'200{,}000 \text{ Us.}}{200{,}000 \text{ Us.}} = 6$$

Comparación entre el inventario base y el final:

Inventario Real	300,000 Us.	
Inventario Base	200,000 Us.	100,000 Us. (exceso)
Presupuesto de Producción:		1'100,000 Us.
Presupuesto de Ventas	1'200,000 Us.	
Exceso de Inventarios	100,000 Us.	

De los ejemplos que anteceden se deduce la fórmula siguiente, para determinar este presupuesto:

	Presupuesto de Ventas
Más o Menos:	Diferencia de Inventarios
	(Inicial Real y Final Deseado)
Igual a:	PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Obtenida la cantidad global de cada una de las unidades que se van a producir, en los períodos en que se divida al lapso presupuestal, para controlar la fabricación (semanal, mensual, bimestral, etc.) puede hacerse en base a las siguientes necesidades:

a.1).- Producción Uniforme. Los departamentos productivos requieren para facilitar su actividad, aprovechar su capacidad productiva y abatir costos, fabricando grandes cantidades, estandarizando la producción, procurando el mínimo de cambios en el proceso, abatimiento de tiempos, etc., es por ello que se preferirá trabajar en un mismo volumen siempre, para que la producción tenga un comportamiento constante, lo cual se logra dividiendo la cantidad a producir, entre los períodos en que se encuentra seccionado el control, pues cuando la elaboración tiene una actividad uniforme y constante, los inventarios de artículos terminados varían, dependiendo de las ventas.

EJEMPLO:

Presupuesto de Ventas	120,000 Us.
Rotación Estándar	8 veces
Inventario Inicial	25,000 Us.

$$\text{Inventario Base} = \frac{120{,}000 \text{ Us.}}{8 \text{ veces}} = 15{,}000 \text{ Us.}$$

Presupuesto de Producción 110,000 Us.

Presupuesto de Ventas	120,000 Us.
Menos: Excedente entre Inventarios Real y Base	10,000 Us.

Y suponiendo que se tienen las siguientes ventas presupuestas:

ENERO	FEBRERO	MARZO	ETC.	TOTAL
9,000 Us.	11,000 Us.	10,000 Us.	...	120,000 Us.

Utilizando una producción promedio, se tendrá:

$$\text{Producción Promedio} = \frac{110{,}000 \text{ Us.}}{12 \text{ meses}} = 9{,}167 \text{ Us.}$$

8 meses de 9,167 Us.
4 meses de 9,166 Us. } = 110,000 Us.

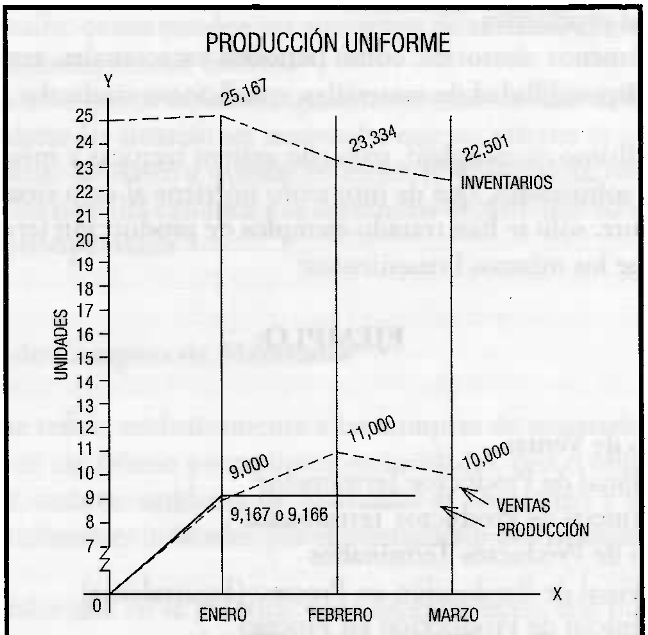
	ENERO	*FEBRERO*	*MARZO*	*ETC.*
Inventario Inicial	25,000 Us.	25,167 Us.	23,334 Us.	...
Producción requerida	9,167 Us.	9,167 Us.	9,167 Us.	...
SUMA	34,167 Us.	34,334 Us.	32,501 Us.	...
Menos: Presupuesto de Ventas	9,000	11,000 Us.	10,000 Us.	...
INVENTARIO FINAL	25,167 Us.	23,334 Us.	22,501 Us.	...

Se obtiene graficado en el Cuadro II-5.

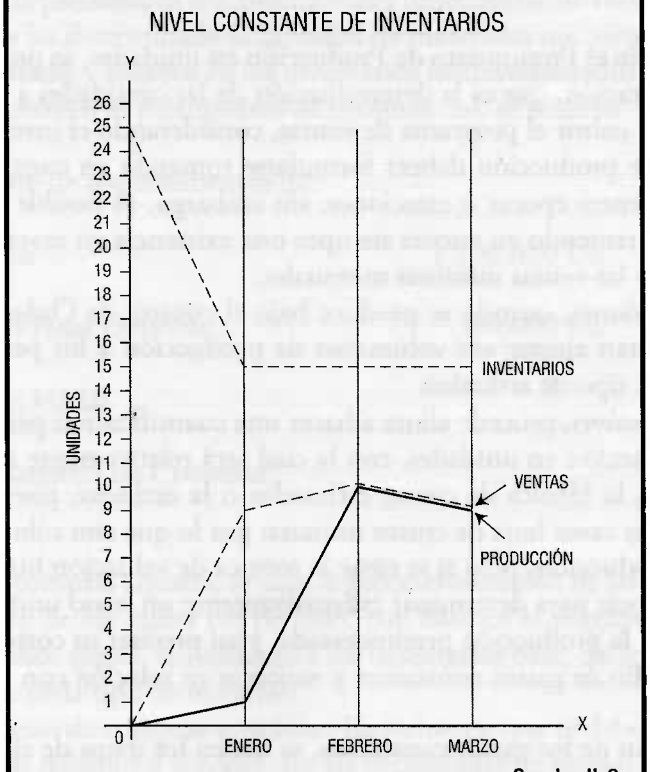
a.2).- Nivel Constante de Inventarios. Quizá por el tipo de instalaciones, sistema productivo, necesidades de control, políticas de inventario, y sobre todo por los costos que representan, se prefiera que sean constantes las existencias de inventarios, lo que mantendrá similitud del comportamiento entre producción y ventas. Gráficamente se vería como está en el Cuadro II-6.

a.3).- Flexibilidad tanto en la Producción como en los Inventarios. Tratar de desarrollar el equilibrio entre ventas, producción, finanzas, e inventarios; periódicamente, para buscar los menores costos y las mayores utilidades, considerando:

- Las políticas de inventarios.
- Las necesidades de ventas.



Cuadro II-5



Cuadro II-6

- La capacidad productiva.
- Y otros fenómenos aleatorios, como períodos vacacionales, tendencias cíclicas de las ventas, disponibilidad de materiales, condiciones sindicales, etcétera.

Claro que esto último es complejo, para ello existen técnicas y métodos matemáticos, desde simples hasta sofisticados, que de momento no viene al caso ejemplificar.

Hasta este instante, sólo se han tratado ejemplos de producción terminada; la producción en proceso sigue los mismos lineamientos:

EJEMPLO:

			Us.
	Presupuesto de Ventas		X
(+)	Inventario Final de Productos Terminados	X	
(–)	Inventario Inicial de Productos Terminados	X	X
(=)	Presupuesto de Productos Terminados		X
(+)	Inventario Final de Producción en Proceso (Equivalente)	X	
(–)	Inventario Inicial de Producción en Proceso (Producción Equivalente)	X	X
(=)	Presupuesto Total Equivalente de Producción		X

Una vez obtenido el Presupuesto de Producción en unidades, se procede a formular el calendario de elaboración, que es la determinación de las cantidades a producir mensual, bimestral, etc., para cubrir el programa de ventas, considerando el inventario base.

El calendario de producción deberá formularse tomando en cuenta las cantidades a vender, en las diferentes épocas o estaciones; sin embargo, es posible fijar una cantidad uniforme mensual, teniendo en cuenta siempre una existencia en inventarios que proteja con cierto desahogo las ventas mínimas mensuales.

En algunas ocasiones, cuando se produce bajo el control de Órdenes de Trabajo, las empresas acostumbran ajustar sus volúmenes de producción a los pedidos previamente conocidos, por cada tipo de artículos.

b) Segunda, en valores, procede ahora a hacer una cuantificación pecuniaria, con la del calendario de producción en unidades, con la cual será relativamente sencilla y rápida, si se tiene implantada la técnica de costos estimados o la estándar, puesto que existirá en cualquiera de los dos casos hoja de costos unitaria; por lo que con sólo multiplicar, se conoce el costo de producción; pero si se tiene la técnica de valuación histórica, entonces es necesaria la experiencia para determinar estimativamente un costo unitario que servirá de base de aplicación a la producción presupuestada, y así precisar su costo, siendo necesario antes, hacer el estudio de gastos constantes y variables en relación con la producción presupuestada.

Para la obtención de los gastos constantes, se tienen los datos de ejercicios anteriores, principalmente los del último, por lo que sólo faltará precisar los cambios posibles en el

período presupuestado, como pueden ser aumentos de sueldos, alteraciones en las depreciaciones, amortizaciones, rentas, etcétera.

Con referencia a los gastos variables, igualmente existe la base de los datos de períodos pasados, sin considerar las situaciones anormales que no afecten el período presupuestal, con el objeto de afinar los datos y quedar en mejor posibilidad de realización; inmediatamente se incluyen los posibles cambios y se determina el costo que servirá para la valuación de la producción presupuestada.

C).- Presupuesto de Compras de Materiales

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes ese mismo presupuesto, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de productos.

Existen materiales que en la práctica, son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción, y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A éstos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable, para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y basados en los inventarios finales adecuados, obtenidos, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras, así, se tendría:

Presupuesto de requerimientos de:		
Producción	1'100,000 Us.	
Inventario Final Deseable	300,000 Us.	1'400,000 Us.
(–) Inventario Inicial		250,000 Us.
REQUERIMIENTO DE COMPRAS		1'150,000 Us.

Obtenidas las compras anuales, se hace la predeterminación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del período, con base en el presupuesto de producción para cada uno de esos meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada tipo de material.

En el presupuesto de compras se señalan las fechas en que se deberán recibir los materiales, dichas fechas deberán ir acordes con las necesidades de producción.

2. PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN
(Gastos de Venta)

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo pronto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etcétera.

La forma mecánica de manejar dichos gastos puede ser a través de un rayado, en que se clasificarían los conceptos en constantes (fijos y regulados) y variables (en relación con las ventas) con una columna para presupuesto anual, otra para presupuesto mensual, y otra más, para registrar los gastos históricos que refleje la contabilidad, con columnas para la obtención de diferencias. Esta forma se utiliza normalmente cuando el presupuesto es subdividido en meses.

Una vez calculado el presupuesto, será necesario, al igual que en todos los casos, corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas, sobre las desviaciones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiere incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que puedan afectar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los Gastos de Venta.

A).- Presupuesto de Publicidad, Propaganda, y Aspectos Afines

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes, impacto que produzca la presentación del producto, beneficios que ofrezca, calidad, etc. Lo cual será más efectivo cuanto más individual, específico, y diferente sea.

a).- Utilidad

La Publicidad, la Propaganda, etc., representan uno de los medios de que se valen comerciantes e industriales, para hacer llegar sus productos al consumidor, en coordinación con los demás recursos con que cuentan las empresas con objeto de aumentar sus ventas.

Son tan importantes, que generalmente, es lo que da lugar al crecimiento y sostenimiento de la Entidad.

b).- Elaboración de "El Presupuesto"

Para la preparación del Presupuesto de Publicidad, de Propaganda, etc., es necesario conocer la cantidad de dinero que se le haya destinado, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar, y los medios para lograrlos.

La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos; pero ocupando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa, entre los cuales se citan: porcentaje fijo sobre ventas, empuje publicitario de la competencia, objetivos a alcanzar, básicamente.

De los métodos anteriores, el más lógico es el de los objetivos, que consiste en: hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas, y de la potencialidad del mercado, siempre limitados al tamaño de la campaña así como a los medios publicitario y financiero, e igualmente del beneficio que se piensa tener. Lo anterior se hace con ayuda de una agencia publicitaria o una persona experta dentro de la Empresa.

Una vez precisados los aspectos anteriores, se puede determinar el monto del presupuesto y cómo se va a ir ejerciendo, no sin antes haberse basado en el análisis de resultados de los últimos años y factores que han influido en las ventas, así como la determinación de medios de publicidad.

c).- El Presupuesto de la Publicidad, la Propaganda, Aspectos Afines, y la Mercadotecnia

La influencia de la Publicidad, la Propaganda, la Mercadotecnia y aspectos afines en este tipo de presupuestos normalmente es grande, por lo que se hace necesario establecer un programa general de Publicidad, Mercadotecnia, etc., en virtud de que empieza respecto a la planeación con el consumidor, retrocediendo hasta la fabricación del producto, utilizando la investigación de mercado, la publicidad, la venta directa, la promoción de ventas, y demás puntos concomitantes.

3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, etcétera.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el porqué de las erogaciones, cuáles son gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quién o quiénes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia; pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

Nota: Como se observa, aparentemente faltó de considerar lo que tradicionalmente se ha conocido como *Gastos Financieros*; pero no es así, ya que los gastos financieros que corresponden al Costo de Producción, están incluidos ahí; igualmente aconteció con los gastos financieros de distribución, están integrados a los Gastos de Venta, y los restantes gastos financieros se registran en Gastos de Administración, todo ello obedeciendo a la *Teoría de Conjuntos*, puesto que, de acuerdo con lo tradicional, los Costos de Producción, Distribución, y Administración, estaban incompletos, ya que les faltaban sus gastos financieros respectivos.

4. PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues es suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

5. PRESUPUESTO DE APLICACIÓN DE UTILIDADES

Con base en las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, etc., así como, las restricciones de carácter legal y estatutario que condicionen tal aplicación.

Dicho presupuesto tendría la forma del Cuadro II-7 en su presentación.

Compañía "X", S.A.

PRESUPUESTO DE APLICACIÓN DE UTILIDADES

UTILIDADES	*PARCIAL*	*TOTAL*
Utilidad de ejercicios anteriores pendiente de aplicación	$	
Utilidad del ejercicio, presupuesta	$______	
UTILIDADES APLICABLES PRESUPUESTAS		$______
APLICACIÓN		
Reserva legal presupuesta	$	
Participación a los trabajadores presupuesta	$	
Reservas estatutarias presupuestas	$	
Aplicaciones específicas presupuestas	$	
Dividendos presupuestos	$______	
APLICACIÓN PRESUPUESTA		$______

Cuadro II-7

6. PRESUPUESTOS DE OTROS EGRESOS

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, que en un momento dado hayan sido presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines de la misma, o bien, por aspectos meramente convencionales, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares, que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten elaborar en la realización de tales operaciones.

7. PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MÁS DE UN AÑO

Este presupuesto reviste singular importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas, en función del plan de operación a corto y a largo plazos, que en un momento dado pueden ser cuantiosas, sobre todo en aquellas industrias, cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total, tales como de extracción, de servicios públicos, etcétera.

Tiene como objetivo fundamental, la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como urgencia y necesidad, de acuerdo con los planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico, etc., épocas de realización, fuentes de financiamiento, así como administración de los fondos y su disponibilidad.

Tal estudio deberá comprender: el análisis de las propiedades presentes, las condiciones de los Derechos a Más de un Año actuales, la planificación de las instalaciones, el aspecto operacional; el estudio económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad adquisitiva de la población, etc., la influencia gubernamental en el campo industrial, impositivo, política de precios y restricciones; la planeación a largo plazo de las operaciones y la recuperación de la inversión.

Otros aspectos que deben considerarse, derivados del estudio anterior, son principalmente: el monto de la inversión, en cuanto que ésta no deba afectar el equilibrio entre capital de trabajo y capital de operación, que estructuran a la empresa; la debida relación entre las inversiones, volumen de operaciones, y resultados proyectados; la adecuada evaluación de la reducción en los costos de operación, cuando la inversión obedece a cambios en la tecnología; la satisfacción de las necesidades de producción y venta; el momento oportuno de su realización; la escrupulosa selección y justificación de los bienes en que se va a invertir, así como la planeación correcta del origen de los fondos, mediante el establecimiento de política de adquisición de préstamos, créditos, aumentos de capital, emisión de obligaciones, reinversión de utilidades, cotización en bolsa, etcétera.

8. PRESUPUESTO DEL CAPITAL

A).- Introducción

El presupuesto de Capital, desde el punto álgido de las ***finanzas de más envergadura, representa "el resumen de la visión final-total"*** al respecto, que incluye **El Presupuesto de Inversiones a más de un Año.**

Inversión de Capital, significa sacrificar una satisfacción inmediata a cambio de una futura, irreversible, además es normal que comprometa de forma importante el futuro de la Empresa.

Dada la importancia de las decisiones de presupuestación de Capital, **se requiere una estructura objetiva, sistemática, y analítica**, para orientar a la Gerencia en la toma de este tipo de determinaciones.

La materia esencial de las decisiones relativas a inversiones de Capital, es la obtención de recursos, así como su aplicación, preferentemente controlada y programada hacia la ***periódica previsión de beneficios generados por su acción.***

Los desembolsos de Capital, implican que los recursos ***se comprometen a largo plazo.***

Con el objeto de que un programa de Presupuesto de Capital funcione apropiadamente, deberá implantarse; por lo general, en grado variable, con tres controles básicos:

a).- **Políticas y procedimientos de autorización.**
b).- **Presupuestos de Capital, tanto parciales como globales, adecuados, perfectamente estudiados y definidos, y**
c).- **Autorización competente para los desembolsos.**

Quizá los códigos de prioridad deban ir de acuerdo con:

- **Necesidades legales y de protección.**
- **Seguridad y bienestar de los empleados.**
- **Nuevos productos, procesos, mercados, expansión.**
- **Productos o procesos mejorados.**
- **Reducción de costos.**
- **Reemplazo, y**
- **Alcances económicos.**

Ya que la Gerencia y los especialistas, tienen más de una técnica para la Presupuestación del Capital, debe ocuparse aquella o aquellas que respecto a utilidades:

- **Sean grandes, más bien que pequeñas.**
- **Sean inmediatas, no tardadas, y**
- **Se obtengan con seguridad, prácticamente sin riesgo.**

Por lo cual la técnica o técnicas elegidas, deben tener, además, las siguientes propiedades esenciales:

- Considerar todos los flujos de caja de un proyecto, para determinar el más atractivo y económico.
- Tomar en cuenta la selección del momento oportuno de la secuencia de caja, considerando el valor del dinero en el tiempo, al evaluarla.
- Cuando se seleccione un proyecto, dentro de un grupo de proyectos excluyentes, debe efectuarse con la idea de maximizar la riqueza de los propietarios de la Firma, y
- La técnica debe permitir que la Gerencia estudie un proyecto, independiente de todos aquellos potenciales.

El valor que el dinero tiene en el tiempo, es uno de los conceptos básicos para el Presupuesto del Capital, para lo cual existen las siguientes técnicas de evaluación:

- **Interés Compuesto**, es sencillo; cuando se invierte dinero, el interés se devenga sobre el Capital en el primer período. En los lapsos siguientes, no se gana sólo sobre el capital original invertido, sino también sobre el interés obtenido en los cronos anteriores; por lo tanto, el interés se genera sobre una cantidad que se incrementa con el tiempo.
- **Valor Presente**. Es la determinación de la cantidad que debe ahorrarse hoy, a fin de tener un valor futuro específico.
- **Valor Presente de una Anualidad**. Se refiere cuando el valor futuro de cada año es el mismo, entonces se denomina anualidad; cuando es sólo una, no es necesario calcular el Valor Presente, no así cuando son varias.

Finalmente, en general, cuando hay más de un proyecto de inversión se aplica a todos y cada uno; después se determina la magnitud del presupuesto total de Capital, por cada proyecto que pasa la aprobación.

B).- Exposición Panorámica

El objetivo de hacer cálculos anticipados de las necesidades económicas, es con la visión de procurar los recursos convenientes para poder cubrirlas con suficiencia y oportunidad, lo que da lugar o justifica realizar El Presupuesto del Capital.

Las inversiones requieren de un monto, tiempo, proyectos, alcances, financiamiento o no (interno o externo), el medio ambiente, etc.; puede ser mucho o poco, según el caso concreto o global para una entidad, esto también en consideración con la forma de su organización, en busca de optimizar los recursos a satisfacción. Una vez que exista un análisis, medida, y orden de cada uno de los casos, se toman decisiones sobre el manejo de los tiempos y los montos necesarios para cubrir lo proyectado, motivo por el cual, conjun-

tamente con lo citado en el párrafo anterior, como se dijo, es indispensable desarrollar El Presupuesto del Capital.

En esas condiciones es conveniente llevar a efecto las siguientes cinco consideraciones:

a).- ***Medición de la Secuencia del efectivo.***
b).- ***Evaluación de las Inversiones de Capital***, considerando al valor del tiempo, el período de recuperación, y la tasa de rendimiento.
c).- ***Jerarquización de las Inversiones de Capital***, con ello se le dará prioridad a las de mayor importancia, tiempo de ejecución, y viables.
d).- ***Análisis de Riesgo***. Debe hacerse para procurar evitar aventurarse a lo que venga; maximizar la inversión, a valor presente, ajustada a la contingencia, y
e).- ***Administración de las Inversiones de Capital***. Lo cual es crucial para el destino de cualquier negocio, organización, etc., donde sea obligatorio regular adecuadamente los ingresos; aunque ciertamente existen formas correctas para ello; primero es necesario vigilar la actuación de las personas involucradas, convencer a la Administración, en todos los niveles, sobre las ventajas de los métodos de flujo (secuencia) de Efectivo Descontado, después hacerlos partícipes en la planeación, selección y realización, control, evaluación y auditoría de proyectos.

Para todas las acciones, es preciso un control de la erogación y aplicación de fondos relacionadas con los proyectos, finalmente auditar los resultados para adquirir retroalimentación, tomar decisiones superiores, adecuadas, corregidas a tiempo y para el futuro.

Definir qué hacer sobre El Presupuesto del Capital, es de lo más difícil, complicado, de repercusión, de la mayor envergadura, principalmente porque, en general, implican compromisos cuantiosos, que además son muy difíciles de pronosticar, por lo que se recomienda auxiliarse utilizando las técnicas de:

a).- Flujo de Efectivo Descontado.
b).- Período de Recuperación.
c).- Rendimiento sobre la Inversión Ajustado.
d).- Reembolso.
e).- Tasa Contable de Retorno.
f).- Valor Presente Neto.
g).- Índice de Rentabilidad.
h).- Tasa de Rendimiento Descontada, y
i).- Tasa Interna de Retorno.

Los Licenciados en Contaduría, debido a su formación profesional, prefieren los métodos de "Valor Presente" y "La Tasa de Rendimiento", por que, además consideran el valor del dinero a través del tiempo.

C).- Desarrollo

Las tres etapas del proceso del Presupuesto del Capital, son:

- **Definición del proyecto y estimación del flujo de caja.**
- **Evaluación y selección del proyecto, y**
- **Revisión del desarrollo del mismo.**

Las cinco acciones que es indispensable llevar a efecto sobre el Presupuesto del Capital, a continuación se describen someramente:

a).- Medición de los Flujos de Efectivo.

El criterio para optimizar las inversiones de Capital, es maximizar el valor global del mercado, y de las acciones comunes de los propietarios residuales. A su vez ello dependerá de la **cantidad y de la oportunidad** de los flujos de efectivo, así como del riesgo involucrado en su generación.

Ya que los desembolsos de efectivo, son inversiones de Capital y entradas de pecuniario generadas por la inversión, habrán de ser la base para la evaluación de la misma, entonces será necesario que se hagan estimaciones de esos flujos, lo cual es el propósito de este apartado.

Existen dos alternativas: hacer la inversión o no, para lo cual son medulares los **futuros cambios** en la secuencia de efectivo, resultante de tomar un camino u otro, sin considerar los flujos de pecuniario que no se verán afectados por la decisión; también se seguirá, consistentemente, medir todos los flujos de efectivo futuros, después de impuestos.

Habiendo efectuado las estimaciones, se procede a considerar los medios apropiados para evaluar las secuencias de entradas y salidas de pecuniario.

Con el objeto de juzgar el efecto de un proyecto de inversión de Capital, sobre el valor presente de la inversión de los propietarios; primeramente se debe calcular el valor esperado de dos grupos de flujo de efectivo; es decir, momento en que se hace la inversión, generalmente existe un flujo de salida de efectivo, posteriormente está el flujo neto del mismo, el que habrá de mejorarse con la inversión, ya sea mediante una reducción de los desembolsos, o bien mediante mayores ingresos. Es básico tan sólo referirse a los flujos incrementales o diferenciales, en el conjunto que le son atribuibles a la inversión propuesta.

b).- Evaluaciones de las Inversiones de Capital.

Son con el objetivo de determinar si el proyecto es o no aceptable, como se precisó, respecto a mayores beneficios en lugar de menores, que se produzcan beneficios rápidamente y no lo contrario, así como la procuración de la seguridad, evitando el riesgo.

Existen varias técnicas para la evaluación de las inversiones de Capital, siendo no recomendables las siguientes: el valor en el tiempo, el período de recuperación, y la tasa de rendimiento contable.

Se precisa que el valor del dinero, en el crono, es crucial para la evaluación de las inversiones de Capital, porque refleja el costo de oportunidad, o sea el rendimiento que podría ser obtenido en las inversiones alternativas, tanto para Costo de Capital, o para la tasa mínima respecto a la aceptación de proyectos, considerando el riesgo. La evaluación de una inversión de Capital, determinando su valor presente neto o la tasa de rendimiento descontada, se consideran adecuadas para el valor del dinero en el tiempo. Lo cual resulta relativamente sencillo para tomar una decisión de aceptar o rechazar un proyecto.

Sin embargo, es común y considerablemente difícil, cuando existe la obligación de **jerarquizar** varios proyectos, para proceder a seleccionar el subconjunto deseado del conjunto propuesto.

c).- Clasificación y Jerarquización de Inversiones de Capital.

c1).- Clasificación.

Ést puede estructurarse de acuerdo con las categorías:

- **Naturaleza de los recursos escasos requeridos para la inversión.**
- **Monto de cada recurso escaso que debe comprometerse con el proyecto.**
- **Beneficios esperados del proyecto.**
- **Forma de cómo se generarán dichos beneficios, y**
- **Grado de necesidad del proyecto.**

c2).- Jerarquización.

Obedece a un caso concreto en la Entidad, para cada situación en particular, respeto a aspectos de **orden, grado, riesgo, subordinación, función, graduación, escala, cargo, proyectos mutuamente excluyentes o en conflicto** (ser recíprocos o por que compiten por recursos escasos o racionados), **proyectos no conflictivos** (pero con racionamiento de capital), **proyectos conflictivos y racionamiento de Capital, vidas o tiempo de existencia desiguales**, básicamente, lo cual es bastante complicado, además, cuando sea posible, se recomienda presentarlos por medio de Camino o Ruta Crítica, por lo que es necesario que un comité interdisciplinario, competente, de las personas empapadas en el conocimiento de la Compañía, sus funciones, costos, etc., mismo que puede ser, por lógica, el Comité de Presupuestos.

Por lo expuesto, se deben precisar los procedimientos de evaluación adecuados, tanto para los casos en que no haya racionamiento de Capital, como para en los que sí existiera (por el momento sin considerar el riesgo). Cuando no hay racionamiento de Capital, los

proyectos en conflicto, pueden ser evaluados a nivel departamental, utilizando la técnica de Valor Presente Neto, con un Costo de Capital específico. Los proyectos que sean aceptados, se convierten en la base del Presupuesto del Capital; los principales proyectos aceptados a nivel departamental, generalmente son evaluados de nuevo por el Comité de Presupuestos, a un alto nivel jerárquico (no tanto por revisar los procedimientos utilizados) sino para juzgar las estimaciones involucradas en la determinación del Valor Presente Neto. Sin embargo, si existen disparidades, significativas, en el monto de las inversiones y en tiempo, entre los principales proyectos en conflicto, a nivel departamental, no tan sólo el proyecto elegido, sino también otros aceptables, cercanos al mencionado, deberán ser sometidos a la consideración del Comité de Presupuestos. A este nivel es obligado probar varios subconjuntos de proyectos factibles, que no estén en conflicto, para determinar aquel subconjunto que tenga el valor presente más elevado, mediante cálculos. En este punto, le podría ser útil a la Alta Dirección, tener las tasas de rendimiento descontadas para los principales proyectos que se hayan aceptado tentativamente, además puede ser aquí donde, por primera vez, se presente el problema de riesgo involucrado en los proyectos, lo cual es el tema del inciso siguiente.

D).- Análisis del Riesgo

Puesto que los inversionistas tienen aversión al riesgo, el valor del mercado de una empresa, habrá de maximizarse, pero si las decisiones de inversión de Capital reflejan ese miedo o animosidad, no lo alcanzarán. No basta con que simplemente se seleccione el conjunto de inversiones de Capital, que superlativen los valores presentes netos esperados, sino que se debe encontrar aquel conjunto que alcance el más grande valor actual neto, **ajustado por el riesgo,** con el descuento de los flujos de efectivo de cada proyecto, por una tasa ajustada por el riesgo; además, si el riesgo de un proyecto, varía, significativamente de aquel que corresponda a la principal línea de actividad, se deberá utilizar un diferente Costo de Capital, ajustado por el riesgo de los futuros flujos de efectivo. Si las erogaciones son cuantiosas e inciertas, su mayor equivalente de certidumbre podrá ser deducido de su valor presente, ajustado por el riesgo, si este riesgo adicional no se refleja adecuadamente en el proyecto.

Los proyectos pueden, en su generalidad, estar basados en la obtención de un valor presente neto, y la regla de decisión seleccionada, es de aquellos planes en que se aprecie que tengan los valores presentes netos esperados más elevados.

En el sentido estricto, existe una diferencia entre el riesgo y la incertidumbre, la verdad es que personas que toman decisiones, pueden ser conservadoras en sus estimaciones, por temor a recomendar un proyecto que finalmente no llegue a rendir beneficios tales como los esperados, otras por el contrario pueden ser optimistas. Como no es posible que unos individuos se compensen con los otros, es necesario recurrir a métodos administrativos para contrarrestar estos prejuicios, pues es sabido que entre mayor sea la dispersión de los posibles resultados, menos deseable será la decisión; es decir, que dicha dispersión es compañera del riesgo.

Puesto que el riesgo es el producto de la dispersión de los posibles resultados de una inversión, es lógico recurrir a algunos métodos para describir el riesgo, entre otros están: **Período de Recuperación, Especificación de los supuestos y de la Pérdida Máxima, Análisis de la Sensibilidad, Probalística, y Simulación.**

También es posible recurrir a métodos para compensar el riesgo, entre los que se sugieren: **Tasa de Descuento Ajustada por el Riesgo, Clasificación de Riesgos** (obligaciones contractuales, proyectos en marcha, nuevos productos y mercados, investigaciones y desarrollo), **Equivalentes de Certidumbre, Función de la Utilidad Aplicada** (medición de la función de utilidad, y aplicación de la función de utilidad, etc.).

En algún momento futuro, pudiera ser factible aplicar la función de utilidad administrativa, a las distribuciones probabilísticas, con la ocupación del Costo de Capital, para así obtener un valor de utilidad esperado para cada proyecto. Hasta que este método se haya desarrollado mejor y sea comprobado, el método de descuento ajustado por el riesgo, parece ofrecer un medio adecuado, tan bueno como cualquier otro para considerar los riesgos.

La tasa de descuento ajustada por el riesgo, es básicamente independiente de las contingencias, de otras inversiones de Capital en particular. Para algunas Compañías, un proyecto puede ser igual a su Costo de Capital, pero sólo porque su categoría de riesgo es igual a la inversión propuesta, excepto por cualquier interdependencia física y por consideraciones del efecto de una inversión sobre la posibilidad de una quiebra, el valor de una inversión propuesta, es independiente, en cuanto a su efecto sobre la variación de los rendimientos totales de la Institución. Esta interdependencia se logra, gracias a la eficiencia del mercado, en donde los inversionistas pueden diversificarse, así como son diferentes las empresas; y por lo tanto, no necesitan pagar una cantidad adicional por el servicio.

E).- Administración de la Inversión de Capital

Para ello, es indispensable un estudio **bastante cuidadoso** de los procedimientos administrativos, por que son **cruciales y repercutivas** en la utilización adecuada y a tiempo de lo aprobado, procurando especial énfasis en alcanzar lo proyectado. Aun cuando existen formas correctas para **evaluar** las inversiones, primero se debe persuadir al personal, para que se adopten y apeguen a los procedimientos, con vigilancia analítica y continua, y no sólo con la publicación de un manual, o imprimiendo indicaciones, aunque parezca que son perfectos.

Primeramente se debe convencer a la Administración, a todos los niveles, de las ventajas de los flujos de efectivo descontado y luego hacer partícipes a cada sección, con aceptación de responsabilidad de cada uno de los proyectos particulares y parciales, así como de los globales, igualmente de las relaciones, aspectos concomitantes, tiempo, y repercusiones, **por lo cual están involucrados en la planeación** (origen y especificación de proyectos), **responsabilidad, selección de proyectos, control pulsado** de ellos, **su evaluación**, y por último una **auditoría** posterior de los resultados (niveles de revisión, tanto para la auditoría, cuanto para la evaluación).

Una vez tomadas las decisiones, es recomendable proceder a llevar a efecto el control analítica y profundamente, de tal manera, que sirva de base para ser auditables, igualmente percatarse, de manera paulatina, su desarrollo, que lleve a tener la casi seguridad de la consecución de los resultados que se habían supuesto alcanzar, con retroalimentación continua, para tomar decisiones, a tiempo, en el caso de corregir el camino, que igualmente son medulares para todos los aspectos futuros.

V. PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base, para obtener el Costo de Producción, Presupuestado.

Con los datos anteriores se estará en condiciones de formular el presupuesto de inventarios iniciales y finales de productos terminados, y el presupuesto de Costos de Producción de lo Vendido, el cual podría tener la presentación que ilustra el Cuadro II-8.

Compañía "X", S.A.
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO, PRESUPUESTADO POR EI EJERCICIO...
Cuadro II-8

CONCEPTO	*MESES*												*TOTAL*
	E	*F*	*M*	*A*	*M*	*JN*	*JL*	*A*	*S*	*O*	*N*	*D*	
Inventario Inicial de Productos Terminados Más: Costo de Producción, Presupuesto													
SUMAS: Menos: Inventario Final de Productos Terminados, Presupuesto													
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO PRESUPUESTO													

VI. PRESUPUESTO FINANCIERO

Comprende el Presupuesto de Caja (origen y aplicación de recursos), y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como pueden ser un trueque, un intercambio, etcétera.

El Presupuesto Financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene mayor alcance que el Presupuesto de Caja, ya que éste está integrado a aquél, teniendo por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la Posición Financiera (Balance) como lo son el Capital de Trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, además de la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea, el capital invertido en bienes que pueden ser: la planta, la maquinaria, el equipo, y los inventarios.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir, contrario a todos los tratadistas, que el Presupuesto Financiero no es lo mismo que el Presupuesto de Caja, aun cuando este último representa un alto porcentaje del primero.

El Presupuesto Financiero es generalmente, el presupuesto que se hace al final, porque recibe constantes ajustes, que incluso son los últimos.

1. PRESUPUESTO DE CAJA

Está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero o recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse, de acuerdo con las políticas financieras.

Su realización debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada, basada en los demás presupuestos, ya que se realiza obviamente al último, teniendo como objetivos:

A).- Respecto a los Ingresos

Aprovechamiento superior

a).- Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
b).- Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.
c).- Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas, en relación a los aumentos de capital, las emisiones de obligaciones, etcétera.
d).- Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.

B).- Respecto a los Pagos

Decisión sobre la forma de pagos

a).- Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como el agua, la luz, los alquileres, etc., e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.
b).- Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias, para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, por ejemplo, impuestos a la producción, IVA, Impuesto sobre el Valor Agregado, sobre la Renta, etcétera.
c).- Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.
d).- Estimar los gastos que puedan preverse, como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.
e).- Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto, es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.

C).- Generales

Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles.

Decisiones sobre adquisición de bienes de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el momento de efectivo y aumentar los derechos a más de un año.

Escoger el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etcétera.

Los pronósticos del efectivo por meses, semanas, y días, permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.

Realización coordinada de cobros y pagos.

El movimiento o secuencia de fondos, se puede ilustrar en forma de estado, o bien esquemáticamente como se muestra en el Cuadro II-9.

Deberá tenerse especial cuidado en dar a este presupuesto la flexibilidad necesaria, mediante la distribución adecuada de las entradas y las salidas de efectivo, que permitan hacer frente a las obligaciones contraídas durante el período de su vigencia.

Una técnica moderna que es de enorme auxilio para este presupuesto, se conoce con el nombre de:

Compañía, "X", S.A.
RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE CAJA,
POR EL Período DEL... AL... DE...

Cuadro II-9

Saldo inicial		$
		$
ENTRADAS		
De operación	$	
De fuentes externas	$	
Otras entradas	$	
SUMA		
		$
SALIDAS		
Por costos	$	
Por pago a acreedores	$	
Por otros conceptos	$	
SUMA		
SALDO FINAL		$

2. SECUENCIA DEL EFECTIVO
(Cash Flow)

A).- Introducción

Estudiar y analizar la necesidad de pronosticar la secuencia pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en un período futuro específico de una empresa, con *objeto de controlar las inversiones a corto o largo plazo* de una entidad, dio origen a la técnica llamada "Secuencias de Efectivo", conocida en el idioma inglés como "Cash Flow".

B).- Antecedentes

El término "Secuencia de Efectivo" apareció en la década de los cincuenta, en conferencias y trabajos realizados por los estudiosos de la administración, en Alemania Occidental.

C).- Concepto

Por lo expuesto se puede decir que:

SECUENCIA DE EFECTIVO es el estudio, el análisis y el pronóstico de la circulación pecuniaria, con referencia a sus fuentes y usos en una empresa, en período futuro determinado, con el objeto de planeación y control del dinero.

D).- Objetivos

Son en gran parte, los mismos que se persiguen con el Presupuesto de Caja, pero más a fondo y afinados. Los principales son:

a).- *Mejor manejo de fondos.* Procurar, de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos lo más bajos posibles, sin lastimar la estabilidad financiera. Lo anterior se logra, implantando medidas de control e información de las aplicaciones del efectivo, hasta obtener resultados que estén en consonancia con el estudio que proporcione su análisis de secuencia.

b).- *Inversiones en valores.* En concordancia con lo expuesto en el inciso "a", estará la administración en posibilidad de aplicar disponibilidades, en inversiones a corto o largo plazo.

c).- *Inversión en bienes de operación.* Se refiere a la conveniencia de reducir la circulación del efectivo, ya que por medio de estudios estadísticos, se ha demostrado que con la inversión en bienes de operación, se obtiene una redituabilidad mayor.

d).- *Economías por los pagos anticipados.* Cuando hay excedentes de efectivo, es importante pensar en pagos anticipados, para disminuir obligaciones, siempre y cuando represente un ahorro frente a otras alternativas.

e).- *Dividendos por pagar.* El programa que se establezca para estos desembolsos, se verá influido en forma determinante, por un buen estudio de los pronósticos de efectivo, por lo tanto salta a la vista su importancia en este concepto.

f).- *Políticas de crecimiento.* Juegan un papel muy importante en las empresas, los programas de expansión, y si se cuenta con información adecuada de las futuras aplicaciones del efectivo, se estará en posibilidad de escoger el momento propicio para su logro, tomando en consideración los tipos de financiamiento más adecuados, ello permitirá escoger las alternativas apropiadas, tales como capital propio, ajeno, o mixto, a corto o a largo plazo.

g).- *Obtención de préstamos.* Para solicitar el monto adecuado, es necesario contar con una información tan sólida como son los pronósticos de efectivo, pues éstos proporcionan las respuestas a las preguntas tradicionales: cuánto, por cuánto tiempo, y forma de pago.

h).- *Coordinación entre cobros y pagos.* Se refiere a la oportunidad de entradas y salidas, manteniendo un saldo en caja satisfactorio.

i).- *Base para el presupuesto respectivo (el de caja).* Es evidente que los trabajos realizados, con miras al pronóstico de efectivo, serán el gran soporte para el presupuesto de caja.

j).- *Pronóstico a corto y a largo plazos.* A corto plazo el pronóstico señala las obtenciones y las aplicaciones de efectivo, por operaciones normales en un año o menos. A largo plazo, sirve para políticas de expansión, reorganización, visión a futuro, etcétera.

E).- Fondos de Capital

Para efectos de la técnica "Secuencia de Efectivo", es necesario hacer un estudio de los fondos de capital, los cuales son:

a).- *Fondos de Efectivo.* Están referidos al capital, cuya disponibilidad es inmediata y se mantiene normalmente, en pecuniario o inversiones equivalentes, para cubrir obligaciones o para adquisición de bienes normales.

b).- *Fondos de Operación.* Son inversiones en artículos de disponibilidad mediata, y que como su nombre lo indica, fueron adquiridos para los trabajos normales en la Empresa, dichos fondos son: el capital destinado a inventarios y los bienes a más de un año.

La anterior clasificación, se hace para precisar la circulación continua del capital, cuyo ciclo puede resumirse diciendo que va, del dinero, a inventarios, cuentas por cobrar, que se convierten de nuevo en dinero; maquinaria y equipo; para conocer perfectamente esa secuencia, es necesario hacer el estudio de la:

F).- Circulación de Dinero en los Negocios

En forma general, se pueden establecer las siguientes etapas para la circulación del dinero en las empresas.

a).- El efectivo se invierte en mercancías, materiales, sueldos y salarios directos, y gastos indirectos de producción.

b).- Los artículos se han transformado parcial o totalmente, estos últimos se venden con un margen de utilidad previamente establecido.

c).- Como consecuencia de la venta, se obtiene dinero en efectivo o cuentas por cobrar; los anteriores conceptos incluyen costo y utilidad.

d).- El efectivo cobrado se deposita en el Banco. De aquí puede seguir diferentes destinos, como son: inversiones en valores, pagos en general, compras de equipo, intereses, gastos de venta y administración, impuestos, etcétera.

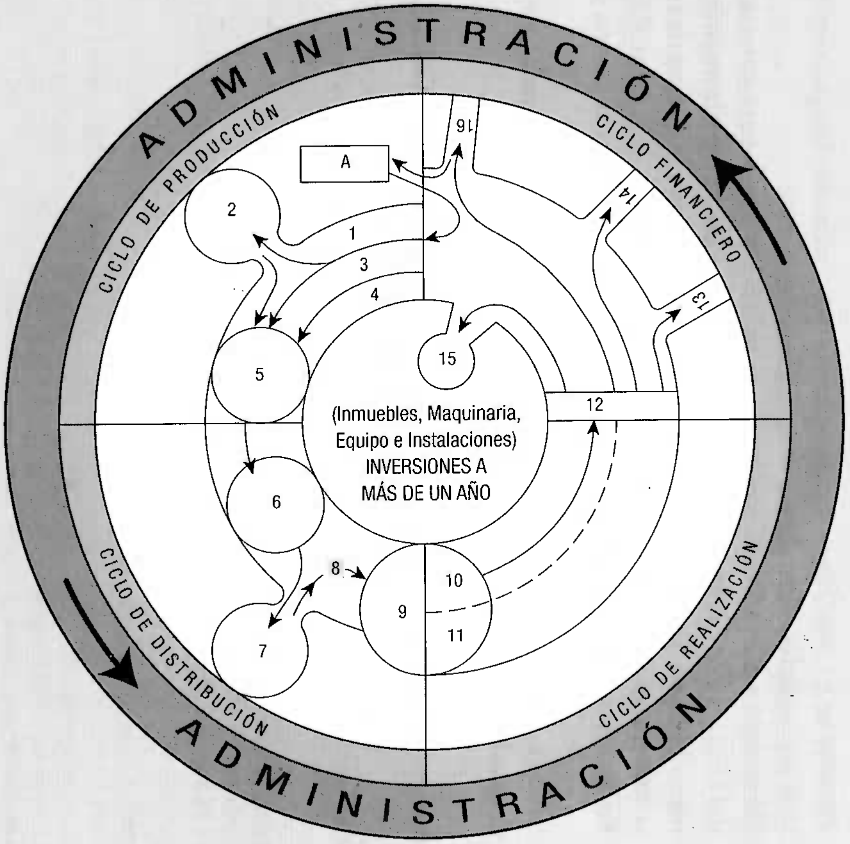
La secuencia señalada, se divide en dos: Utilidad Neta para retirarse o reinvertirse, y el dinero que vuelve a circular, para invertirse de nuevo en materiales, sueldos y salarios, y gastos indirectos de producción, etcétera.

Para comprender lo anterior mediante una rápida visualización, se presenta una gráfica en el Cuadro II-10, referida a la Industria, por ser más completa que la comercialización o que los servicios.

CIRCULACIÓN PECUNIARIA EN LA INDUSTRIA

A) EFECTIVO (Crédito, capital, emisión de obligaciones, etc.).

1) MATERIALES.
2) ALMACÉN DE MATERIALES.
3) SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS.
4) GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN.
5) PRODUCCIÓN EN PROCESO.



12) BANCOS.
13) COSTOS DE OPERACIÓN (De Venta, Administración y Financieros).
14) IMPUESTOS.
15) REPARTO DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES Y DE DIVIDENDOS.
16) REINVERSIÓN.

6) PRODUCTOS TERMINADOS.
7) ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS.
8) COSTOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.
9) VENTA.

10) VENTAS AL CONTADO.
11) VENTAS A CRÉDITO.

Cuadro II-10

G).- Los Pronósticos de Efectivo en la Administración Financiera

Fundamentalmente el resultante del pronóstico, debe proporcionar a la gerencia, información que le permita solucionar problemas en el manejo de efectivo. En cuanto al lapso del proyecto, los pronósticos se dividen en:

- Pronósticos a Corto Plazo.
- Pronósticos a Largo Plazo.

a).- *Pronósticos* a *Corto Plazo*, son programas que varían en tiempo, según el propósito o necesidades, pero nunca abarcan más de un año.

b).- *Pronósticos* a *Largo Plazo*, son a más de un año, y sirven para apreciar la posición del efectivo por causas de la modernización, la expansión, y la organización, entre otras. El lapso de estos estudios no es lógico que comprenda más de tres años, por considerarse este tiempo como máximo para calcular con razonable seguridad, los factores que intervienen en el pronóstico de efectivo útil de una secuencia.

El cálculo de secuencia por períodos mayores, lo practican contadas empresas en el mundo, ya que son poco confiables (ver Cuadros II-11 a II-14).

PRONÓSTICO DIARIO DE EFECTIVO

EFECTIVO AL INICIAR EL PERIODO	$	
MÁS:		
Cobranza, Cuentas por Cobrar		
Otros cobros en efectivo (según detalle)	________	$
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE		
MENOS:		
Cuentas por Pagar (proveedores y acreedores)	$	
Sueldos y Salarios		
Otros gastos de fabricación		
Gastos de Ventas y Administración		
Pago de inversiones a más de un año		
Impuesto sobre la Renta		
Otros Impuestos		
Dividendos por Pagar		
Otros (detalles)	________	
TOTAL DE DEDUCCIONES DE EFECTIVO		$________
EFECTIVO AL FINALIZAR EL PERÍODO		$________

Nota: Es recomendable hacer este cuadro en dos columnas: una de "PRONOSTICADO" y otra de "EFECTUADO".

Cuadro II-11

PRONÓSTICO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DE ENTRADAS Y SALIDAS

	ENERO	*FEBRERO*	*MARZO*	*ETC.*
SALDO INICIAL DE EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL MES	$ 500,00	$ 522,750	$ 470,450	$
ENTRADAS:				
Cobros a clientes	$ 700,00	$ 850,000	$ 630,000	
Cobros por venta de desperdicios	5,000	3,000	1,000	
Regalías de patentes de la Compañía	—	2,000	—	
TOTAL DE ENTRADAS	$ 750,000	$ 855,000	$ 631,000	$
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE	$ 1'205,000	$ 1'377,750	$ 1'101,450	$
SALIDAS:				
Compras de materiales y partes	$ 260,000	$ 480,000	$ 250,000	
Nóminas	280,000	260,000	310,000	
Seguro Social (IMSS)	25,000	30,000	25,000	
Impuesto sobre la Renta	250*	300*	250*	
Otros impuestos	30,000	35,000	25,000	
Primas de seguros	2,000	2,000	2,000	
Otros gastos	75,000	50,000	12,000	
Inversiones a más de un Año	10,000	50,000	8,000	
Dividendos	—	—	15,000	
TOTAL DE SALIDAS	$ 682,250	$ 907,300	$ 767,250	$
EXCESO O INSUFICIENCIA DE EFECTIVO DISPONIBLE	$ 522,750	$ 470,450	$ 334,200	$
PRÉSTAMOS BANCARIOS	—	—	125,000	
SALDO DEL EFECTIVO AL FINALIZAR EL MES	$ 522,750	$ 470,450	$ 459,200	$

* 1% sobre remuneraciones.

Cuadro II-12

PRONÓSTICO DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DE UTILIDAD NETA
(En miles de pesos)

	ENERO	*FEBRERO*	*MARZO*	*ETC.*
SALDO INICIAL DE EFECTIVO AL PRINCIPIAR EL MES	$ 560	$ 548	$ 568	$
EFECTIVO RECIBIDO DE:				
Ganancia antes de descontar el Impuesto sobre la Renta y depreciación	$ 670	$ 820	$ 850	
Disminución en:				
Cuentas por Cobrar	40	30	—	
Inventarios	70	25		
Otras cuentas de Inversiones a menos de un año	10	—	—	
Aumento en:				
Cuentas por Pagar	20	25	20	
Gastos	3	2	5	
TOTAL RECIBIDO	$ 813	$ 902	$ 875	$
TOTAL DISPONIBLE	$ 1,373	$ 1,450	$ 1,443	$
EFECTIVO USADO PARA:				
Impuesto sobre la Renta	$ 170	$ 230	$ 250	
Adquisición de bienes más de un año	50	40	20	
Pago de Deudas a Largo Plazo	500	500	500	
Aumento en:				
Cuentas por Cobrar	5	—	15	
Inventarios	—	10	25	
Otras cuentas de "Derecho a más de un Año"	—	2	2	
Dividendos	100	100	100	
TOTAL DE EFECTIVO USADO	$ 825	$ 882	$ 912	$
SALDO DEL EFECTIVO AL FINALIZAR EL MES	$ 548	$ 568	$ 531	$

Cuadro II-13

PRONÓSTICO DEL EFECTIVO A LARGO PLAZO

	2010	*2015*	*ETC.*
EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES:			
Utilidad Neta			
Rendimiento de inversiones			
Cargos hechos a la Utilidad Neta sin intervenir el efectivo			
TOTAL DE FONDOS GENERADOS			
EFECTIVO NECESARIO PARA LAS OPERACIONES:			
Inversiones:			
Derechos a más de un Año			
Valores			
TOTAL DE EFECTIVO REQUERIDO			
SUPERÁVIT NETO POR LAS OPERACIONES			
DIVIDENDOS POR PAGAR			
SUPERÁVIT O DÉFICIT NETO ANTES DEL FINANCIAMIENTO			
CAMBIOS EN EL FINANCIAMIENTO:			
Aumento de Capital			
Venta de Acciones de Tesorería			
Préstamos a Corto Plazo			
Préstamos a Largo Plazo			
TOTAL DE CAMBIOS EN EL FINANCIAMIENTO			
AUMENTO O DISMINUCIÓN EN EL EFECTIVO DE LA EMPRESA			
SALDO DE EFECTIVO INICIAL			
SALDO DE EFECTIVO FINAL			

Cuadro II-14

H).- Manejo de Secuencia del Efectivo

Es recomendable la centralización en el manejo de fondos, por las siguientes ventajas:

a).- Se mantienen saldos adecuados en las cuentas bancarias, por lo tanto, se facilita la obtención de préstamos, dado el caso.
b).- Mejor control y delimitación de responsabilidad.
c).- Se mantiene con facilidad el volumen de operaciones normales.

I).- Obtención Óptima de Fondos

Para llevarla a efecto, se pueden tomar las siguientes medidas:

a) *Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación.* El retraso en la facturación ocasiona, en forma automática, retardo en las cobranzas, esta deficiencia puede y debe corregirse, evitando que se recargue el volumen de facturación, y como consecuencia falta de efectivo en un momento dado.

Otro aspecto a vigilar es, que se establezcan tanto procedimientos como métodos que reduzcan al mínimo los errores, ya que el cobro de las facturas se puede retrasar en tanto no se hayan corregido.

b).- *Revisión e implantación, en su caso, de procedimientos en los departamentos de crédito, y cobranzas.* Para la obtención adecuada de efectivo, es necesario mantener estos departamentos debidamente organizados, teniendo en mente las siguientes consideraciones:

b1).- Es indispensable que exista estrecho contacto con los clientes.
b2).- Deben procurarse técnicas, para convencer al cliente de la conveniencia de aprovechar descuentos por pronto pago.
b3).- Mantener al día, y en forma analítica, los estados de cuenta, pues éstos, en algunos casos, sirven para ayudar a los clientes a precisar o a conciliar sus registros, cuando se los envíen oportunamente.

c).- *Aplicación adecuada en materia fiscal.* Se refiere a aprovechar al máximo, las opciones y los plazos que conceden las leyes vigentes, que permiten retener fondos, o para su aplicación en alguna inversión proyectada, como ejemplo de esto último, se puede mencionar: el uso del plan de ventas en abonos.

d).- *En general*, una programación absoluta de cada movimiento de efectivo.

J).- Programación de la Cobranza

Una vez cubiertos los incisos anteriores, resulta factible y confiable, prácticamente como resumen, la programación de la cobranza, misma que podría ser como en el Cuadro II-15.

PORCENTAJES DE COBROS DE LAS:	*ENE.*		*FEB.*		*MZO.*		*ABR.*		*ETC.*		
	%	$	%	$	%	$	%	$	%	$	
Ventas del primer mes	3		4		5		5				
Ventas del mes pasado	73		74		74		75				
Ventas de hace dos meses	6		8		16		15				
Ventas de hace tres meses	3		3		2		6				
Ventas de hacer más de tres meses	1		1		1		1		1		
Cuentas incobrables	1		1		1		1		1		100% *P
TOTALES:	*	$	*	$	*	$	*		*		

* ESTOS PORCENTAJES NO TIENE CASO SUMARLOS
* P ESTE PORCENTAJE ES IMPORTANTE SUMARLO

Cuadro II-15

K).- Empleo de los Estados de Secuencia de Efectivo

Para la dirección, la información suministrada será de gran interés y provecho, pues se percata de la cantidad de efectivo, generada por las operaciones propias de la empresa, así como la obtención de dinero ajeno; por otro lado, sabrá de las aplicaciones, que deben estar en consonancia con los planes o los presupuestos generales.

L).- Principales Aplicaciones

Independientemente en sí, de la importancia de la técnica, ésta tiene mucho empleo en diversos aspectos, entre los que se destacan:

a).- En análisis de las inversiones y los valores.
b).- En estadísticas financieras e informes anuales.
c).- En la elaboración del estado respectivo.
d).- En proyectos o presupuestos de efectivo.
e).- En la designación del dinero, que proviene de las operaciones realizadas y presentadas en un estado de fondos.
f).- Como sistema para pronosticar y controlar el pecuniario dentro y fuera del negocio, en la promoción y la obtención de efectivo, dando un uso óptimo a los fondos.
g).- En los almacenes e inventarios, dada su similitud en el control y los movimientos.
h).- Para decisiones sobre análisis del tipo del rendimiento, de recuperaciones en el presupuesto de capital, y otras técnicas administrativas similares.

M).- Conclusión

Por lo expuesto, se puede decir que la técnica de "Secuencia (flujo) de Efectivo", es de enorme ayuda en los presupuestos, particularmente para el de Caja, sin que llegue al grado

de substituirlo, por el contrario en última instancia, puede representar un enorme porcentaje del presupuesto mencionado.

Como síntesis, se expone en el Cuadro II-16, una gráfica donde se aprecia globalmente y en forma sucinta el Presupuesto Financiero.

VII. RESULTADOS PRESUPUESTOS

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de realización del Estado de Resultados Presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones estudiadas, ya que es un estado-resumen, de una serie de presupuestos parciales, perfectamente afinados. Se presenta, al respecto, un ejemplo, en el Cuadro II-17.

Compañía "X", S.A.
RESULTADOS PRESUPUESTOS POR EL PERÍODO
DEL ________ AL ________ DE 20 ________

Cuadro II-16

CONCEPTO	*PRESUPUESTO No.*	*MESES*												*TOTAL*
		E	*F*	*M*	*A*	*M*	*JN*	*JL*	*A*	*S*	*O*	*N*	*D*	
Ventas Costo de Producción de lo vendido														
RESULTADO BRUTO *Gastos de Operación* De Venta De Administración Financieros														
SUMA														
RESULTADOS DE OPERACIÓN														
Otros ingresos Otros gastos														
RESULTADO GRAVABLE														
Provisión ISR y Reparto de utilidades a los trabajadores														
RESULTADO FINAL (Base para la "Reserva Legal".														

PRESUPUESTOS

- **RESULTADOS** (Presupuestos de Operación y Explotación).
  - Ventas, Costo de Producción de lo Vendido, y Costos de Distribución, Admón., y Financieros. → Resultado del Ejercicio.
- A F E C T A N   C U E N T A S (↕)
- **POSICIÓN FINANCIERA** (Balance).

PRESUPUESTO FINANCIERO

- **INGRESOS**
  1. PRESUPUESTO DE AÑOS ANTERIORES. Estudio en detalle de las desviaciones o variaciones para tratar de corregirlas o estimularlas.
  2. PRESUPUESTO DE VTAS. Muy importante; en él se basan los demás presupuestos.
     - A) Ventas Normales
     - B) Otras Ventas. (Inversiones a más de un año, etc.).
     - → CUENTAS POR COBRAR.
  3. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS (Diferentes a las ventas, propios y ajenos).
     - A) PRÉSTAMOS Y OPERACIONES FINANCIERAS.
       - a) Bancarios.
       - b) Refaccionarios.
       - c) Habitación o Avío.
       - d) Emisión de obligaciones.
       - e) Hipotecario.
     - B) Aumentos de Capital.
     - C) Descuentos por pronto pago a proveedores.
- **EGRESOS**
  1. PRESUPUESTO DE AÑOS ANTERIORES. Estudio, en detalle de las desviaciones o variaciones para tratar de corregirlas o estimularlas.
  2. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.
     - A) Invs. de Mercancías. Compras.
     - B) Obra de Mano.
     - C) Gastos Indirectos.
     - → CAPACIDAD PRODUCTIVA.
  3. PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN, ADMINISTRACIÓN, Y FINANCIACIÓN.
     - A) Gastos de Venta.
     - B) Gastos de Administración.
     - C) Gastos Financieros.
  4. PRESUPUESTO DE INVERSIONES.
     - A) Maquinaria y Equipo.
     - B) Muebles y Enseres.
     - C) Equipo de Transporte.
     - D) Edificios. etc.
  5. PRESUPUESTO PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA.
  6. PRESUPUESTO PARA APLICACIÓN DE UTILIDADES.
  7. PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS.

Cuadro II-17

Compañía "X", S.A.

POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTA AL _______ de _______ de 2,0__ __.

(Balance)

DERECHOS (Inversiones) (Activo)				
A CORTO PLAZO (Menos de un año)				$
Efectivo en Caja y Bancos			$	
Cuentas por Cobrar		$		
Menos Estimaciones para Cobros Dudosos		______		
Inventarios			______	
A LARGO PLAZO (Más de un año)	*Costo de Adquisición*	*Depción. Acumulada*	*Neto*	
Terrenos	$	$	$	
Edificios				
Maquinaria y Equipo				
Muebles y Enseres				
Sumas	$	$	$	
DE APLICACIÓN DIFERIDA				
Gastos Amortizables			$	
Menos Amortización Acumulada			______	______
SUMAN LOS DERECHOS				$

OBLIGACIONES (Pasivo y Capital Contable)			
CON LOS ACREEDORES (Pasivo)			$
A Corto Plazo (Menos de un año)		$	
Cuentas por Pagar			
A Largo Plazo (Más de un año)			
Cuentas por Pagar		$ ______	
CON LOS ACCIONISTAS *(Capital Contable)*			$
Capital Social		$	
Superávit Ganado	$		
Resultado Presupuesto	______	______	
SUMAN LAS OBLIGACIONES			$

Cuadro II-18

VIII. POSICIÓN FINANCIERA, PRESUPUESTA

Si se parte de la Posición Financiera al inicio del período presupuestal, si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho período, se estará en condiciones de obtener de la Posición Financiera Presupuestada a la terminación del ejercicio, como se ilustra en el Cuadro II-18 (en la página anterior).

IX. ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS, PRESUPUESTOS

Una vez formulada la Posición Financiera Presupuestada, se está en condiciones de preparar el Origen y la Aplicación de Recursos Presupuestado, mediante la comparación de las posiciones financieras al principio y al final del ejercicio, del resultado se obtienen las variaciones, que forman el Estado aludido.

Como complemento a lo expuesto, se supone la comparación numérica, resultante de dos posiciones financieras (ver el Cuadro II-19 inmediatamente, y el Cuadro II-20 en la página II-52).

COMPARATIVO DE POSICIONES FINANCIERAS
(En miles de pesos)

CUENTA	*SALDO AL. . .*		*SALDO (al siguiente periodo)*		*DIFERENCIAS*	
	D	*H*	*D*	*H*	*D*	*H*
Caja y Bancos	$ 80		$ 210			$ 130
Cuentas por Cobrar	300		400			100
Almacén de Arts. Terminados	20		40			20
Inv. de Producción en Proceso	10		20			10
Almacén de Materiales	20		50			30
Terrenos	500		500			
Edificios	1,000		1,000			
Depreciación Acumulada Edificio		$ 150		$ 200	$ 50	
Maq. y Equipo	1,500		1,500			
Depreciación Acum. Maq. y Equipo		450		600	150	
Muebles y Enseres	100		100			
Depreciación Acum. Mueb. y Ens.		30		40	10	
Gastos Amortizables	50		50			
Amortización Acumulada		5		10	5	
Cuentas por Pagar		250		200		50
Capital Social		1,000		1,000		
Superávit		1,695		1,695		
Resultado Presupuesto				125	125	
SUMAS	$ 3,580	$ 3,580	$ 3,580	$ 3,580	$ 340	$ 340

Cuadro II-19

ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS, PRESUPUESTO
Por el periodo del ... al ... de 2,0 ...

ORIGEN		
Incremento en el Capital Contable; por la Utilidad Presupuesta		$ 125
Disminución de inversiones con aplicación a los costos:		215
Edificios	$ 50	
Máquinas y Equipo	150	
Muebles y Enseres	10	
Gastos Amortizables	5	
RECURSOS OBTENIDOS		$ 340
APLICACIÓN		
Aumento Neto de Capital de Trabajo		$ 340
Caja y Bancos	$ 130	
Cuentas por Cobrar	100	
Inventario	60	
Cuentas por Pagar	50	
RECURSOS APLICADOS		$ 340

Cuadro II-20

X. PRESUPUESTO MAESTRO, GLOBAL, TOTAL, O TIPO

Es conocido con cualquiera de esos nombres, que de por sí, dan una idea muy aproximada del mismo.

Es una guía medular e importante en el desarrollo de El Presupuesto, por que en general, parte de El Presupuesto Maestro del período anterior, que sirve de partida o seguimiento, pues sólo se hacen los ajustes por las variaciones sustanciales, pero siempre debe ser revisado continuamente.

Su elaboración precisa la obtención de consideraciones de manera absolutamente y responsable de parte de La Gerencia, pues existen múltiples decisiones claves, respecto a preferencias en la **utilización de los ingresos, planeación estratégica, precisación de precios, líneas de producción, programación de la misma, gastos de Capital, investigación y desarrollo, así como de varios otros aspectos sobresalientes.**

Se recomienda, como es lógico, el Manual del Presupuesto, que contiene los datos para cada parte o segmento de El Presupuesto Maestro, **donde se plasme la responsabilidad de su preparación, incluyendo las políticas, formas, y procedimientos que le son particulares a cada parte.**

Un factor a considerarse, en la **evaluación del desempeño** de un gerente, es respecto a su habilidad para operar de forma efectiva, dentro de las restricciones.

El Pronóstico de Ventas es fundamental en los presupuestos, en global; por lo tanto, lo es también para el Presupuesto Maestro, prosiguiendo, en resumen, con El Presupuesto de Ingresos Presupuesto, El Presupuesto de Caja, El Estado de Resultados Presupuesto, y La

Posición Financiera Presupuesta (obsérvese la utilización de la palabra presupuesto(a) debido a que se refiere al cálculo inicial, para después, cuando se ejerce El Presupuesto, la palabra adecuada es presupuestado(a).

Por lo expuesto, como resultado, con un gran caudal de anexos analíticos, queda el Cuadro II-21.

CUADRO DEL PRESUPUESTO MAESTRO

I. PRESUPUESTO DE INGRESOS:
1. Ingresos Normales, y
2. Otros Ingresos.

II. PRESUPUESTO DE EGRESOS:
3. Costo de Inventarios, de Producción, de Costo de Producción, y de Compra de Materiales.
4. Costo de Distribución (Gasto de Venta) con sus gastos financieros.
5. Gastos de Administración, con sus gastos financieros.
6. Impuesto sobre la Renta.
7. Aplicación de utilidades.
8. Otros Egresos.
9. Inversiones a más de un Año.
10. Presupuesto Del Capital.

III. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO (por venderse).

IV. PRESUPUESTO FINANCIERO.
11. De Caja.
12. De Secuencia del Efectivo (Cash Flow).

V. RESULTADOS PRESUPUESTOS.

VI. POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTA.

VII. ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS, PRESUPUESTO.

Cuadro II-21

Para la integración de El Presupuesto Maestro, es común que intervengan dos enfoques diferentes:

- El de **"La Alta Gerencia", y**
- El de **"La Base"** (funcionarios principales, como los ejecutivos de ventas, producción, finanzas, y administración).

La intervención de "La Base" es importante, pues se parte desde abajo, se va depurando, gradualmente para arriba, hasta la presentación final a consideración de La Alta Gerencia, quien tiene voto de calidad, pues le hicieron un trabajo que estaba fuera de su alcance, pero sugerido, que además sirve de motivación (a los integrantes de "La Base") tanto para la acción **presupuesta** (pronóstico) como para la **presupuestada** (ejecución de El Presupuesto).

XI. DETERMINACIÓN Y ESTUDIO DE LAS VARIACIONES O DESVIACIONES

El control presupuestal se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados. Es responsabilidad de la Administración, dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan variaciones o desviaciones desfavorables, así como para estimular las causas que dieron lugar a las favorables.

La comparación señalada se efectúa generalmente en varios grupos, a saber:

VENTAS. Se pueden obtener variaciones o desviaciones de volumen y precio de venta.

A).- De *Volumen de Ventas.* Se refiere a que las unidades vendidas, difieren de las presupuestadas, en mayor o en menor número.

B).- De *Precio de Ventas.* Significa que los productos se vendieron a un precio distinto del presupuestado.

PRODUCCIÓN. Se pueden determinar las variaciones o las desviaciones por los conceptos siguientes:

A).- En *Volumen.* Significa haber producido mayor o menor número de artículos, que los presupuestados.

B).- De *Materiales*:

- a).- En *Cantidad.* Esta variación se genera, si el consumo real de Material Directo, es diferente al presupuestado.
- b).- En *Precio.* Esta variación o desviación se obtendrá, si la adquisición del material, se hace a un precio diverso al presupuestado.

C).- De *Sueldos y Salarios.* Igualmente se determina la variación en cantidad (horas) y precio.

D).- De *Gastos Indirectos de Fabricación.* Esta variación o desviación se *obtiene en gastos,* de la comparación de los costos indirectos realmente efectuados contra los presupuestados; y en *capacidad,* por el estudio de las horas empleadas contra las presupuestadas.

GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN. De la comparación del presupuesto de gastos de venta y de administración, contra los erogados realmente, se determina el monto de esta variación o desviación.

GASTOS FINANCIEROS. Las diferencias por este concepto, originan necesariamente modificaciones en la estructura financiera de la Empresa.

El análisis racional de las variaciones o desviaciones permitirá, a la Administración, determinar qué área de la organización, no está trabajando adecuadamente con las funciones que se le asignaron, y cuáles están cumpliendo normal o superiormente, pero la actividad administrativa, sólo se hará sentir en las áreas cuyas variaciones o desviaciones lo ameriten, dando así lugar a la *Administración por Excepciones,* a la aplicación de la Conta-

bilidad por Áreas de Responsabilidad y ésta al Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

XII. INSTRUCTIVO GRÁFICO, SINTÉTICO, DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL, POR PRESUPUESTOS PARCIALES

A partir de la página siguiente, sintéticamente está el presupuesto mencionado, comenzando, en la primera página, con una especie de índice (Cuadro II-22) ya que en la misma se encuentra la *Simbología* que se utiliza en todo el desarrollo. Igualmente se listan las *Secciones Presupuestales,* con la letra que les corresponden, para fácil identificación posterior; por último, se plasmó el número de la página donde está cada una de dichas secciones, para su ágil localización.

Después de la página que continúa, hasta la II-71, se encuentran en varias, un poco más analíticamente, las secciones presupuestales, con sus funciones normales, sus *conexiones* entre sí, desde el *Director del Presupuesto* hasta la *Posición Financiera Presupuestada,* que es la parte final.

Este instructivo de la página siguiente, por ser sumamente visual y de fácil comprensión, es recomendable realizarlo, adaptándolo, obviamente, a la Entidad, lo que resulta de gran provecho. (Contenido de las páginas II-56 a la 71.)

XIII. PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TÉCNICA PRESUPUESTAL

1. VENTAJAS

A).- De Previsión

Es para procurar de antemano, todo lo que se va a necesitar antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución, en cada una de sus partes, y así ser más eficientes.

B).- De Planeación

a).- Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia una buena dirección y eficiencia.

b).- Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable, que pudiera traer consecuencias negativas.

c).- Con base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.).

Nota: Continúa en la página II-72.

INSTRUCTIVO GRÁFICO, SINTÉTICO, DE LA SECUENCIA PRESUPUESTAL, POR PRESUPUESTOS PARCIALES

ÍNDICE

SIMBOLOGÍA

TERMINAL

PROCESO PREDETERMINADO

DECISIÓN

DOCUMENTO

CONECTOR

PROCESO DE ANOTACIÓN

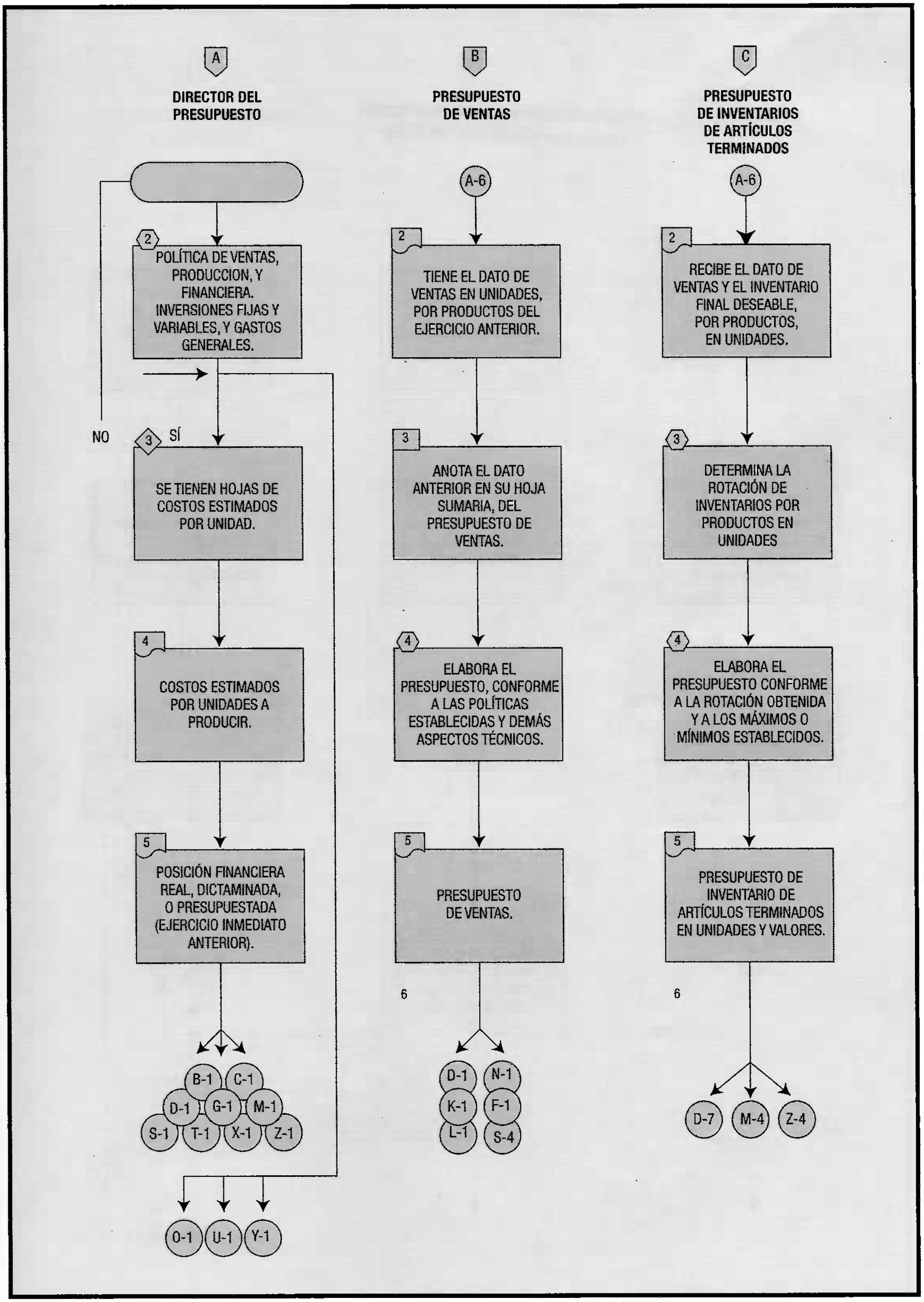
ARCHIVO

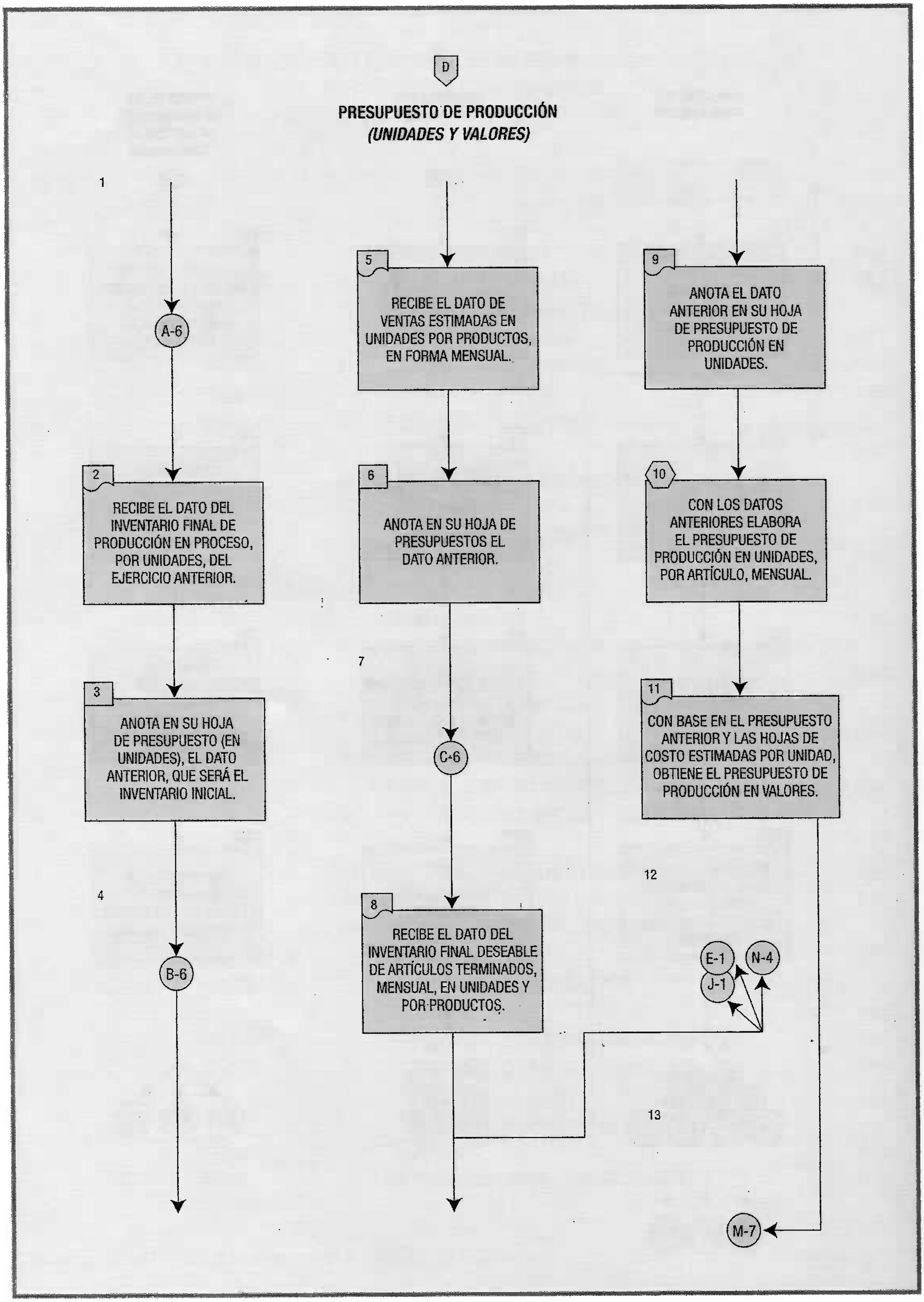
SECCIÓN PRESUPUESTAL

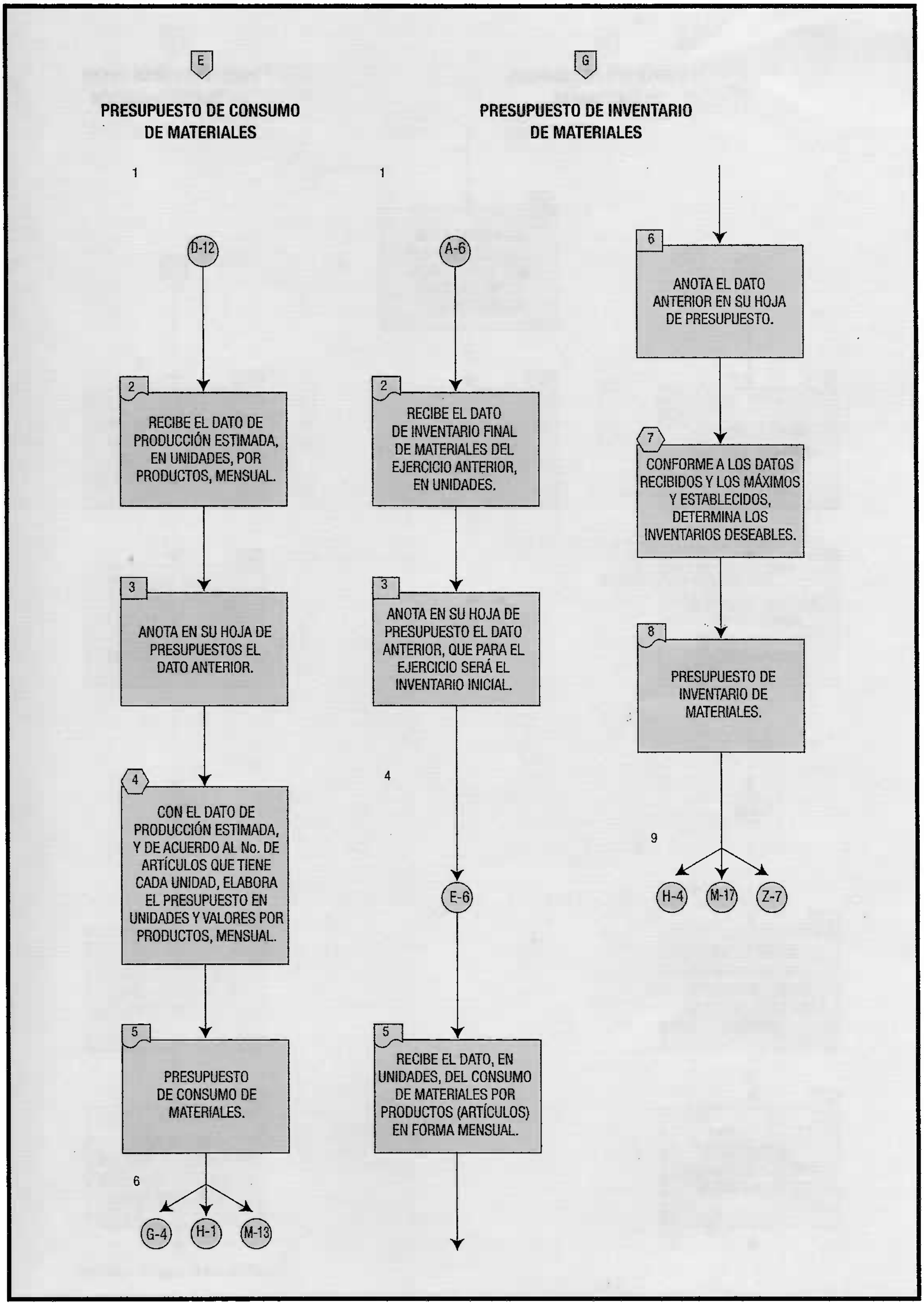
	SECCIONES PRESUPUESTALES	*PÁGINA*
A)	DIRECTOR DEL PRESUPUESTO	II-57
B)	PRESUPUESTO DE VENTAS	II-57
C)	PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE ARTÍCULOS TERMINADOS	II-57
D)	PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (UNIDADES Y VALORES)	II-58
E)	PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES	II-59
G)	PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE MATERIALES	II-59
H)	PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES	II-60
J)	PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN	II-60
K)	PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN (Gastos de Venta)	II-61
L)	PRESUPUESTO DE GASTOS DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS	II-62
M)	PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO	II-62
N)	PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE PRODUCCIÓN Y VENTAS	II-64
O)	PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS	II-64
P)	PRESUPUESTO DE RESULTADOS	II-65
R)	PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	II-66
S)	PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR	II-66
T)	PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR	II-67
U)	PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS	II-68
X)	PRESUPUESTO DE CAJA	II-68
Y)	PRESUPUESTO DE INVERSIONES A MÁS DE UN AÑO	II-70
Z)	POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADA	II-70

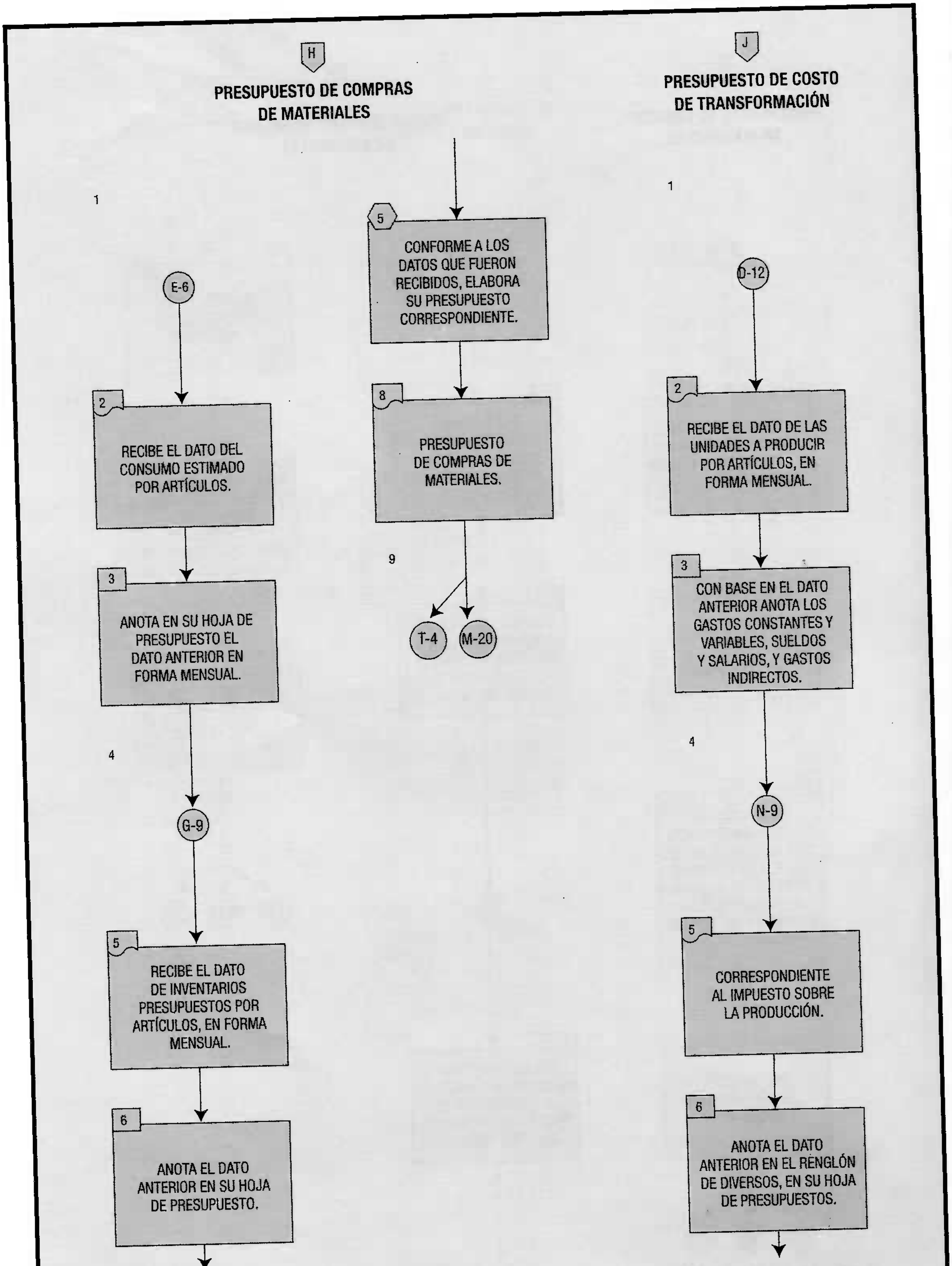
Nota: Las letras F, I, Ñ, Q, V, W, no se consideraron, para evitar confusiones.

Cuadro II-22

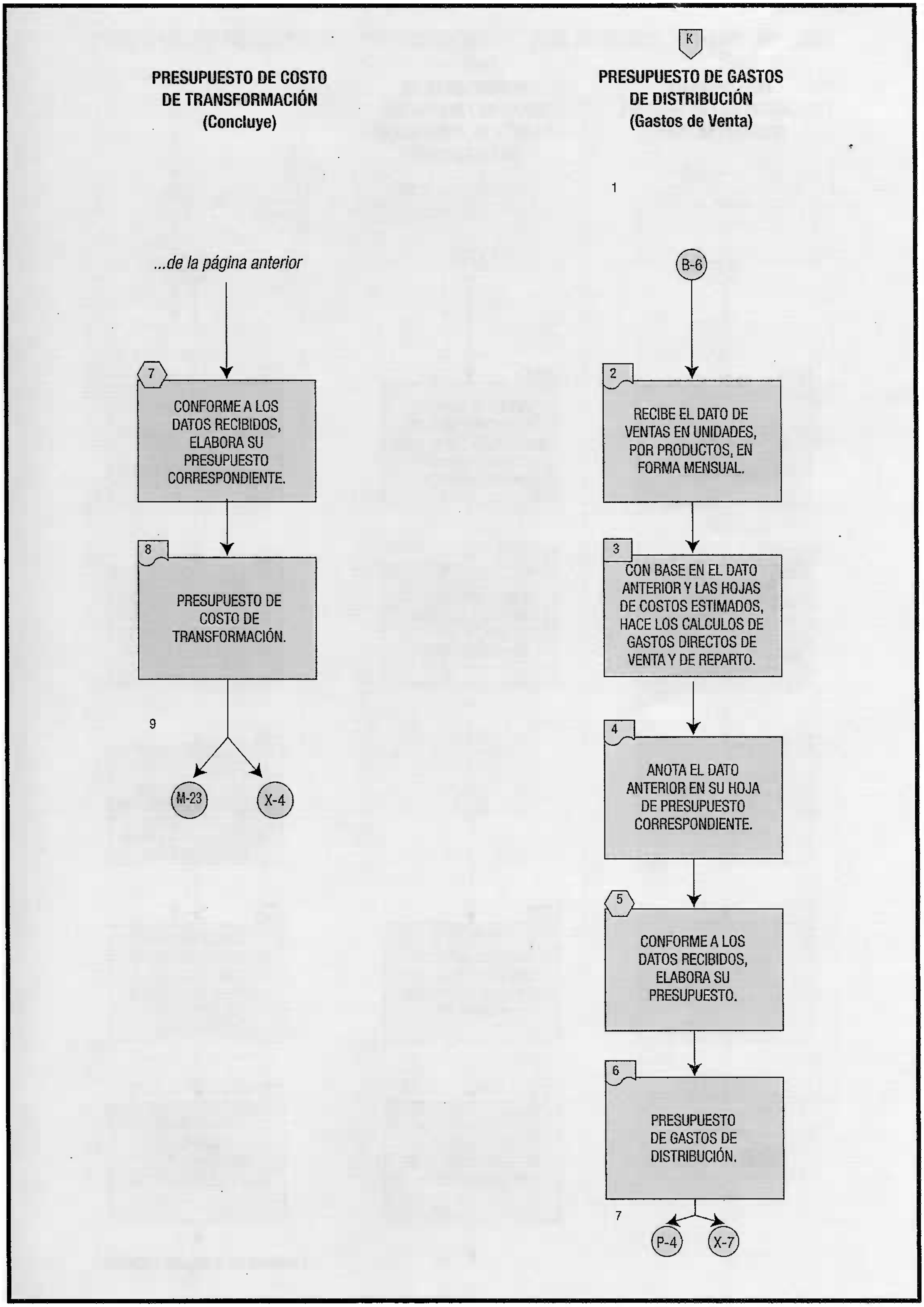

A
DIRECTOR DEL PRESUPUESTO
B
PRESUPUESTO DE VENTAS
C
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE ARTÍCULOS TERMINADOS
2
POLÍTICA DE VENTAS, PRODUCCION, Y FINANCIERA. INVERSIONES FIJAS Y VARIABLES, Y GASTOS GENERALES.
NO
3
SÍ
SE TIENEN HOJAS DE COSTOS ESTIMADOS POR UNIDAD.
4
COSTOS ESTIMADOS POR UNIDADES A PRODUCIR.
5
POSICIÓN FINANCIERA REAL, DICTAMINADA, O PRESUPUESTADA (EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR).
B-1
C-1
D-1
G-1
M-1
S-1
T-1
X-1
Z-1
O-1
U-1
Y-1
A-6
2
TIENE EL DATO DE VENTAS EN UNIDADES, POR PRODUCTOS DEL EJERCICIO ANTERIOR.
3
ANOTA EL DATO ANTERIOR EN SU HOJA SUMARIA, DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.
4
ELABORA EL PRESUPUESTO, CONFORME A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS Y DEMÁS ASPECTOS TÉCNICOS.
5
PRESUPUESTO DE VENTAS.
6
D-1
N-1
K-1
F-1
L-1
S-4
A-6
2
RECIBE EL DATO DE VENTAS Y EL INVENTARIO FINAL DESEABLE, POR PRODUCTOS, EN UNIDADES.
3
DETERMINA LA ROTACIÓN DE INVENTARIOS POR PRODUCTOS EN UNIDADES
4
ELABORA EL PRESUPUESTO CONFORME A LA ROTACIÓN OBTENIDA Y A LOS MÁXIMOS O MÍNIMOS ESTABLECIDOS.
5
PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE ARTÍCULOS TERMINADOS EN UNIDADES Y VALORES.
6
D-7
M-4
Z-4


D
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN
(UNIDADES Y VALORES)
1
A-6
2
RECIBE EL DATO DEL INVENTARIO FINAL DE PRODUCCIÓN EN PROCESO, POR UNIDADES, DEL EJERCICIO ANTERIOR.
3
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTO (EN UNIDADES), EL DATO ANTERIOR, QUE SERÁ EL INVENTARIO INICIAL.
4
B-6
5
RECIBE EL DATO DE VENTAS ESTIMADAS EN UNIDADES POR PRODUCTOS, EN FORMA MENSUAL.
6
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR.
7
C-6
8
RECIBE EL DATO DEL INVENTARIO FINAL DESEABLE DE ARTÍCULOS TERMINADOS, MENSUAL, EN UNIDADES Y POR PRODUCTOS.
9
ANOTA EL DATO ANTERIOR EN SU HOJA DE PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES.
10
CON LOS DATOS ANTERIORES ELABORA EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES, POR ARTÍCULO, MENSUAL.
11
CON BASE EN EL PRESUPUESTO ANTERIOR Y LAS HOJAS DE COSTO ESTIMADAS POR UNIDAD, OBTIENE EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN VALORES.
12
E-1
N-4
J-1
13
M-7

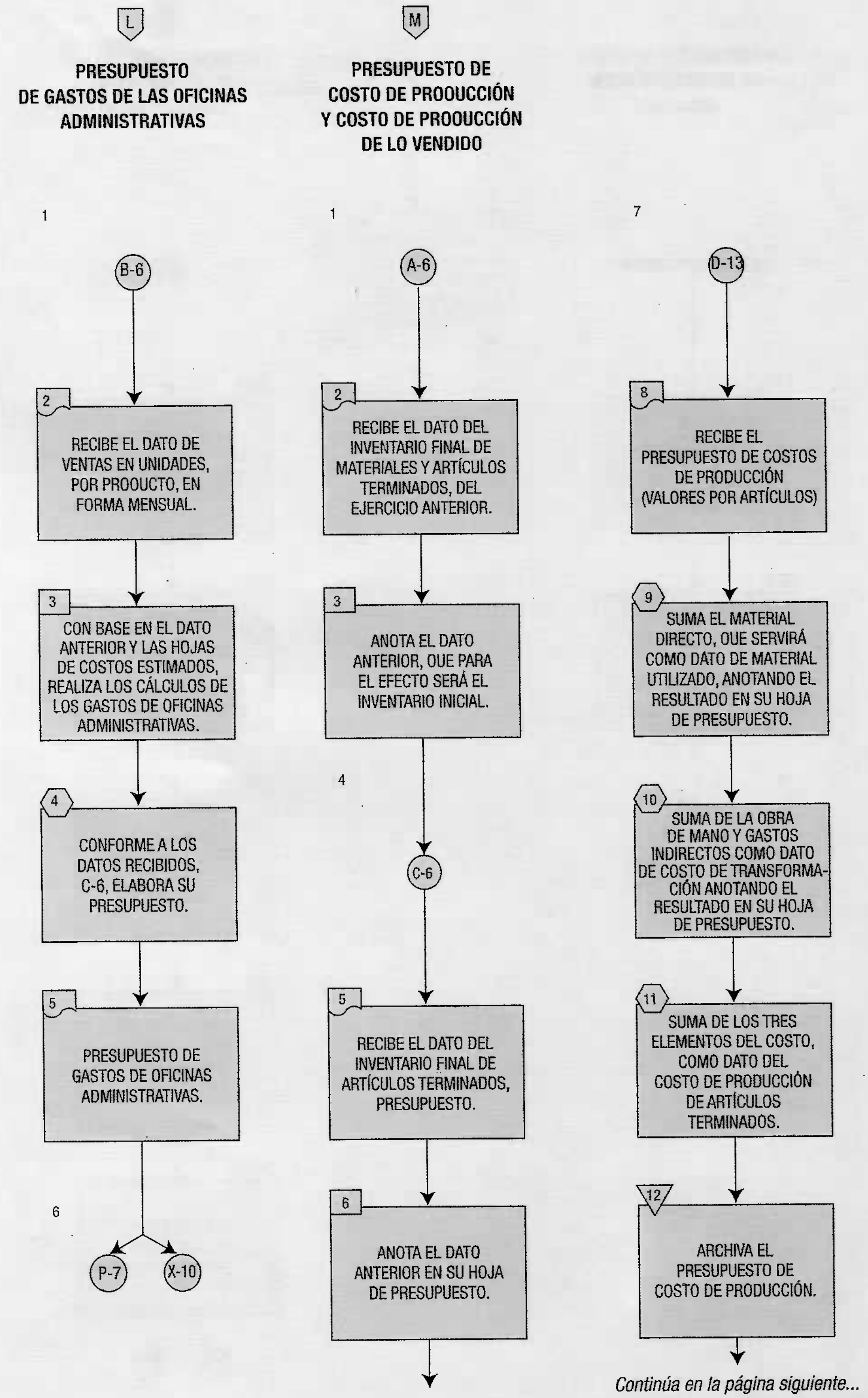

E
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES
1
D-12
2
RECIBE EL DATO DE PRODUCCIÓN ESTIMADA, EN UNIDADES, POR PRODUCTOS, MENSUAL.
3
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR.
4
CON EL DATO DE PRODUCCIÓN ESTIMADA, Y DE ACUERDO AL No. DE ARTÍCULOS QUE TIENE CADA UNIDAD, ELABORA EL PRESUPUESTO EN UNIDADES Y VALORES POR PRODUCTOS, MENSUAL.
5
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES.
6
G-4
H-1
M-13
G
PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE MATERIALES
1
A-6
2
RECIBE EL DATO DE INVENTARIO FINAL DE MATERIALES DEL EJERCICIO ANTERIOR, EN UNIDADES.
3
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTO EL DATO ANTERIOR, QUE PARA EL EJERCICIO SERÁ EL INVENTARIO INICIAL.
4
E-6
5
RECIBE EL DATO, EN UNIDADES, DEL CONSUMO DE MATERIALES POR PRODUCTOS (ARTÍCULOS) EN FORMA MENSUAL.
6
ANOTA EL DATO ANTERIOR EN SU HOJA DE PRESUPUESTO.
7
CONFORME A LOS DATOS RECIBIDOS Y LOS MÁXIMOS Y ESTABLECIDOS, DETERMINA LOS INVENTARIOS DESEABLES.
8
PRESUPUESTO DE INVENTARIO DE MATERIALES.
9
H-4
M-17
Z-7



Continúa en la página siguiente...

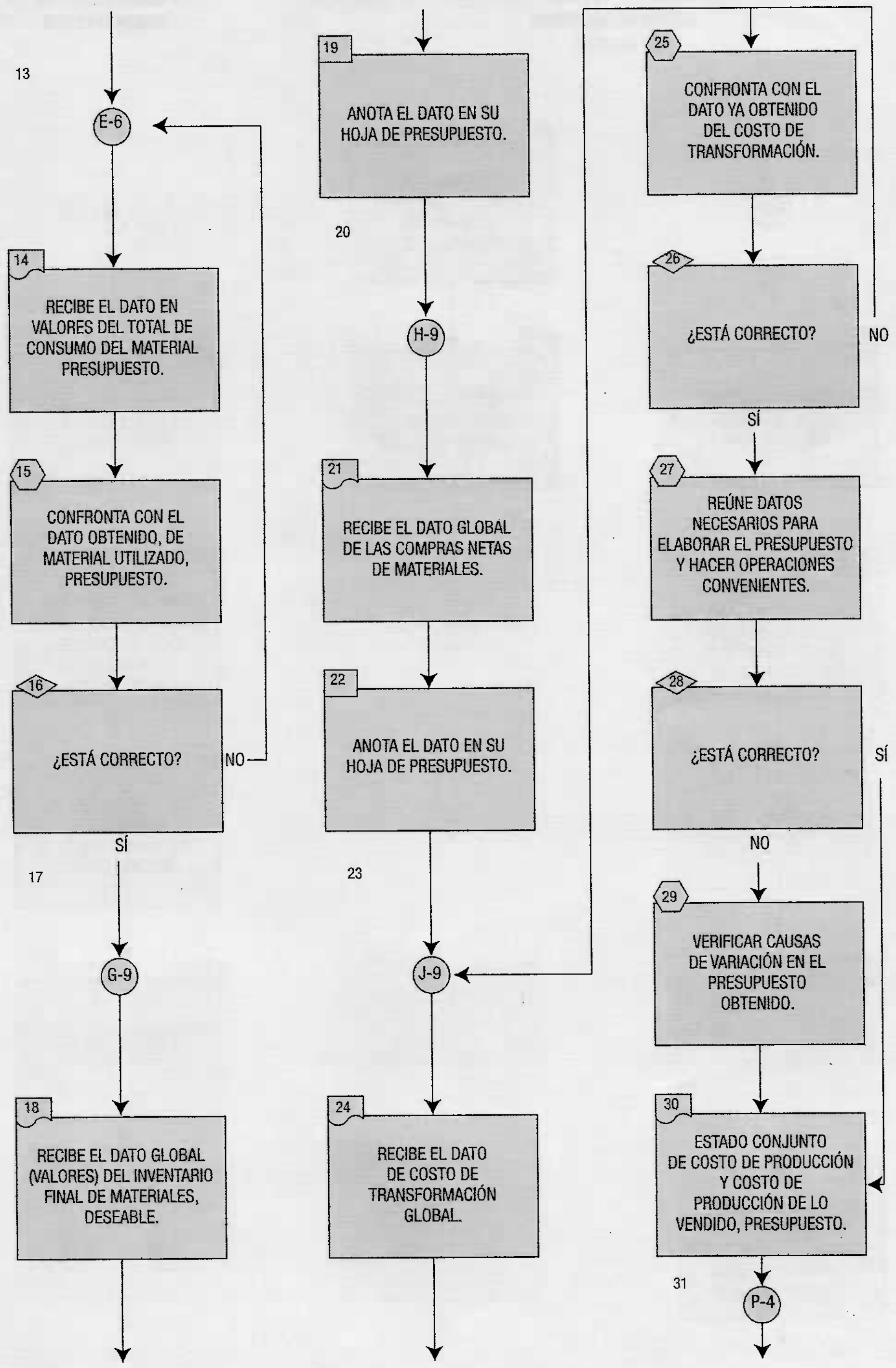


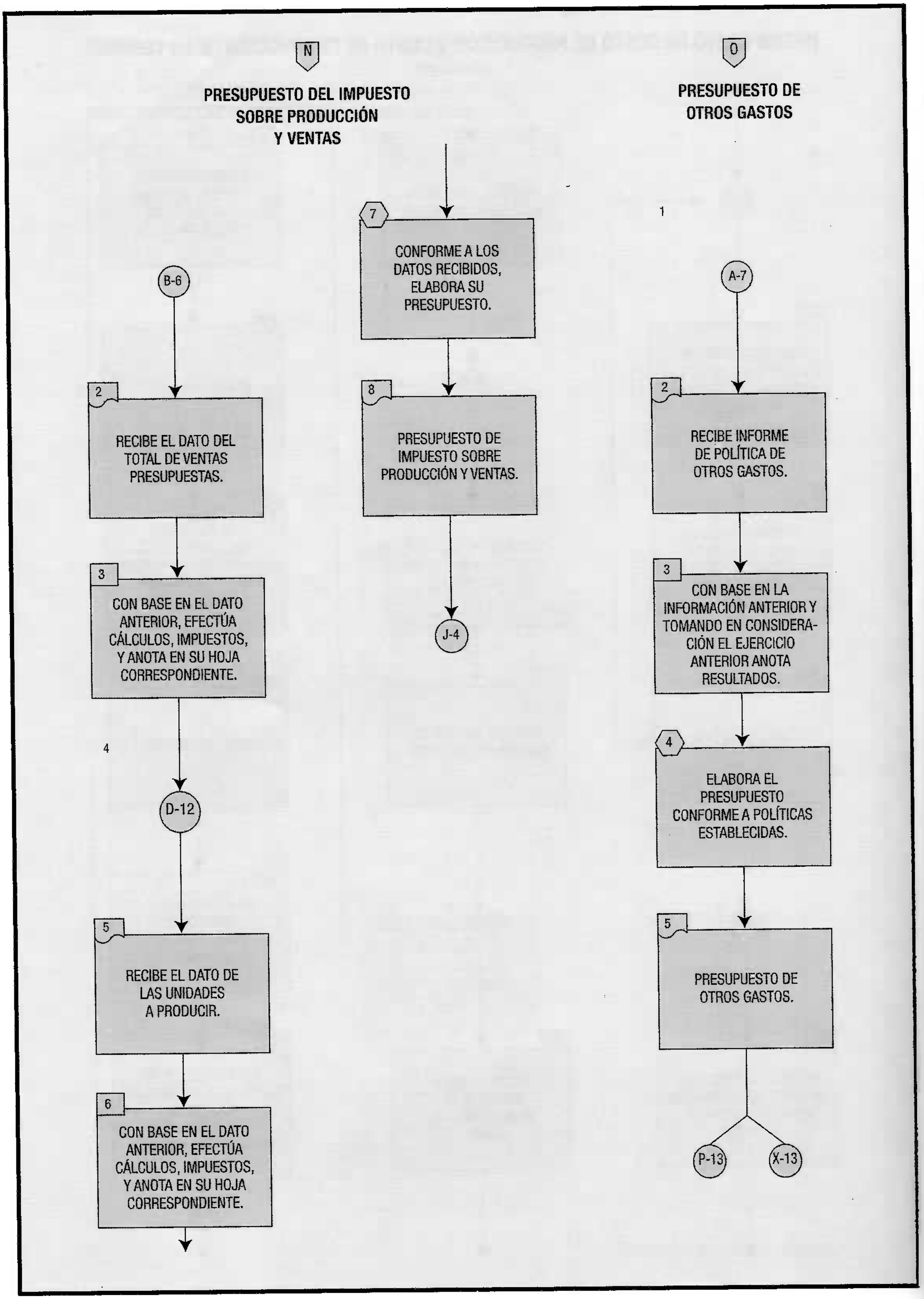
PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN (Concluye)
...de la página anterior
7
CONFORME A LOS DATOS RECIBIDOS, ELABORA SU PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE.
8
PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN.
9
M-23
X-4
K
PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN (Gastos de Venta)
1
B-6
2
RECIBE EL DATO DE VENTAS EN UNIDADES, POR PRODUCTOS, EN FORMA MENSUAL.
3
CON BASE EN EL DATO ANTERIOR Y LAS HOJAS DE COSTOS ESTIMADOS, HACE LOS CALCULOS DE GASTOS DIRECTOS DE VENTA Y DE REPARTO.
4
ANOTA EL DATO ANTERIOR EN SU HOJA DE PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE.
5
CONFORME A LOS DATOS RECIBIDOS, ELABORA SU PRESUPUESTO.
6
PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN.
7
P-4
X-7

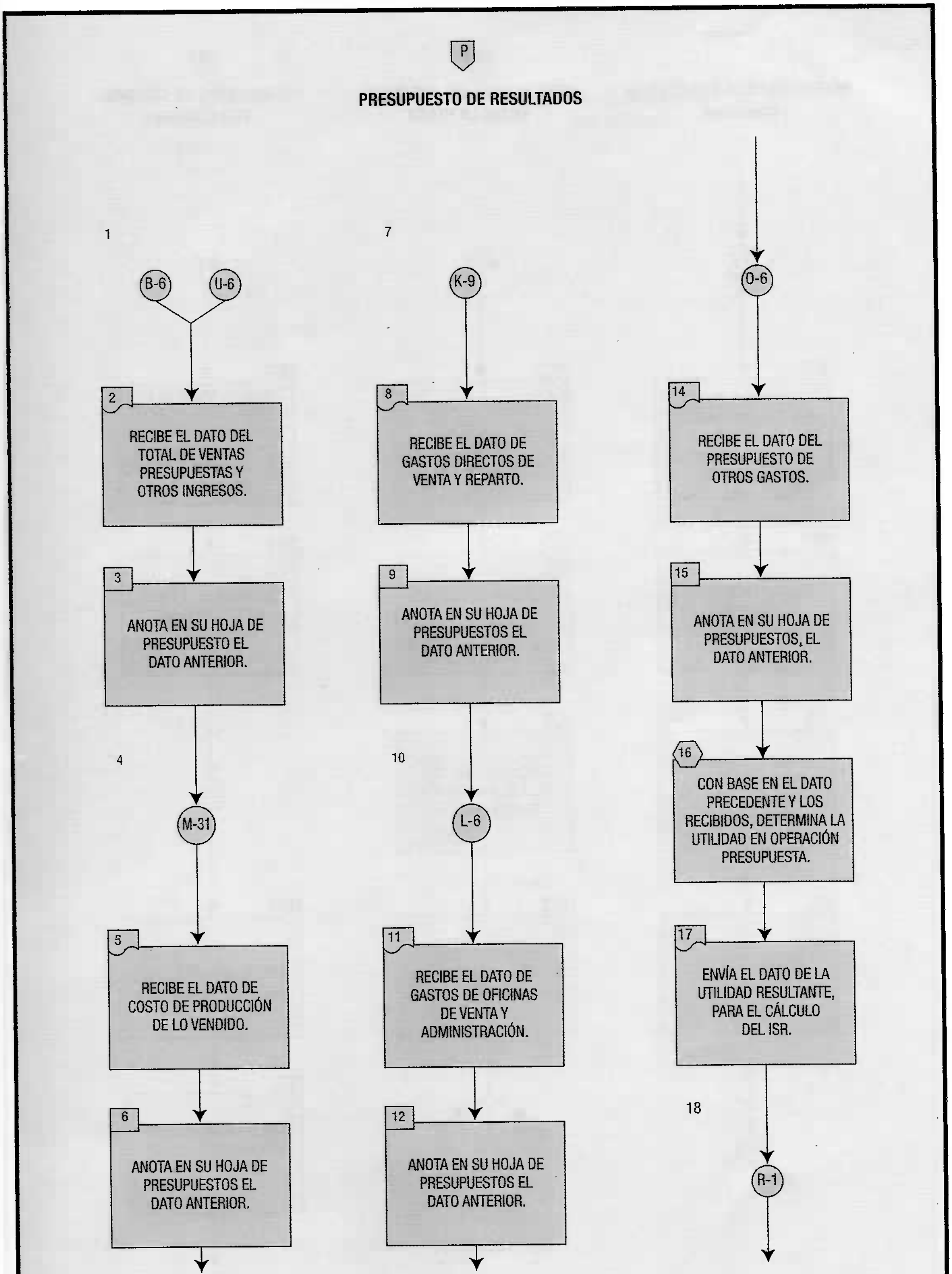


Continúa en la página siguiente...

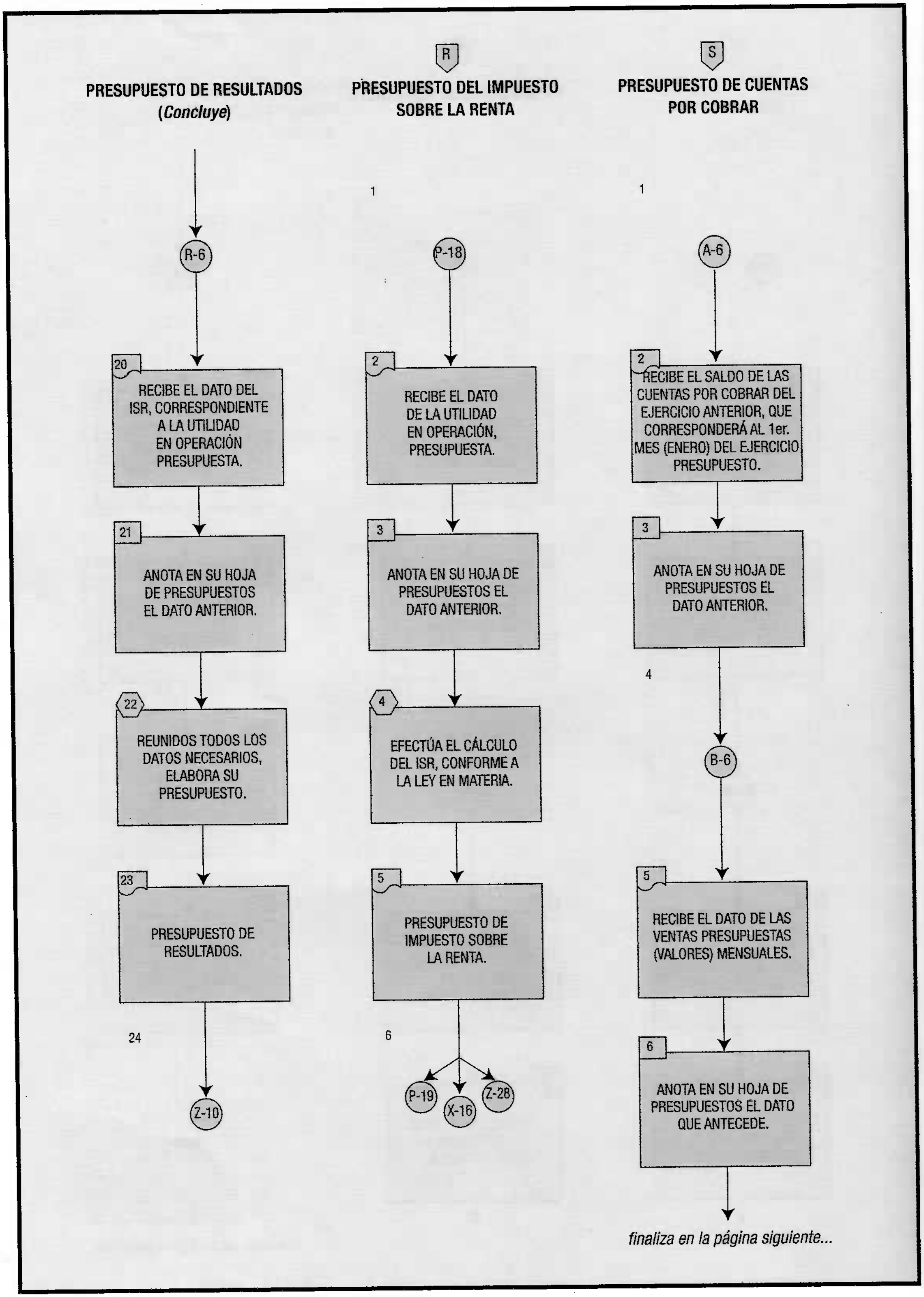
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO
(*Concluye*)

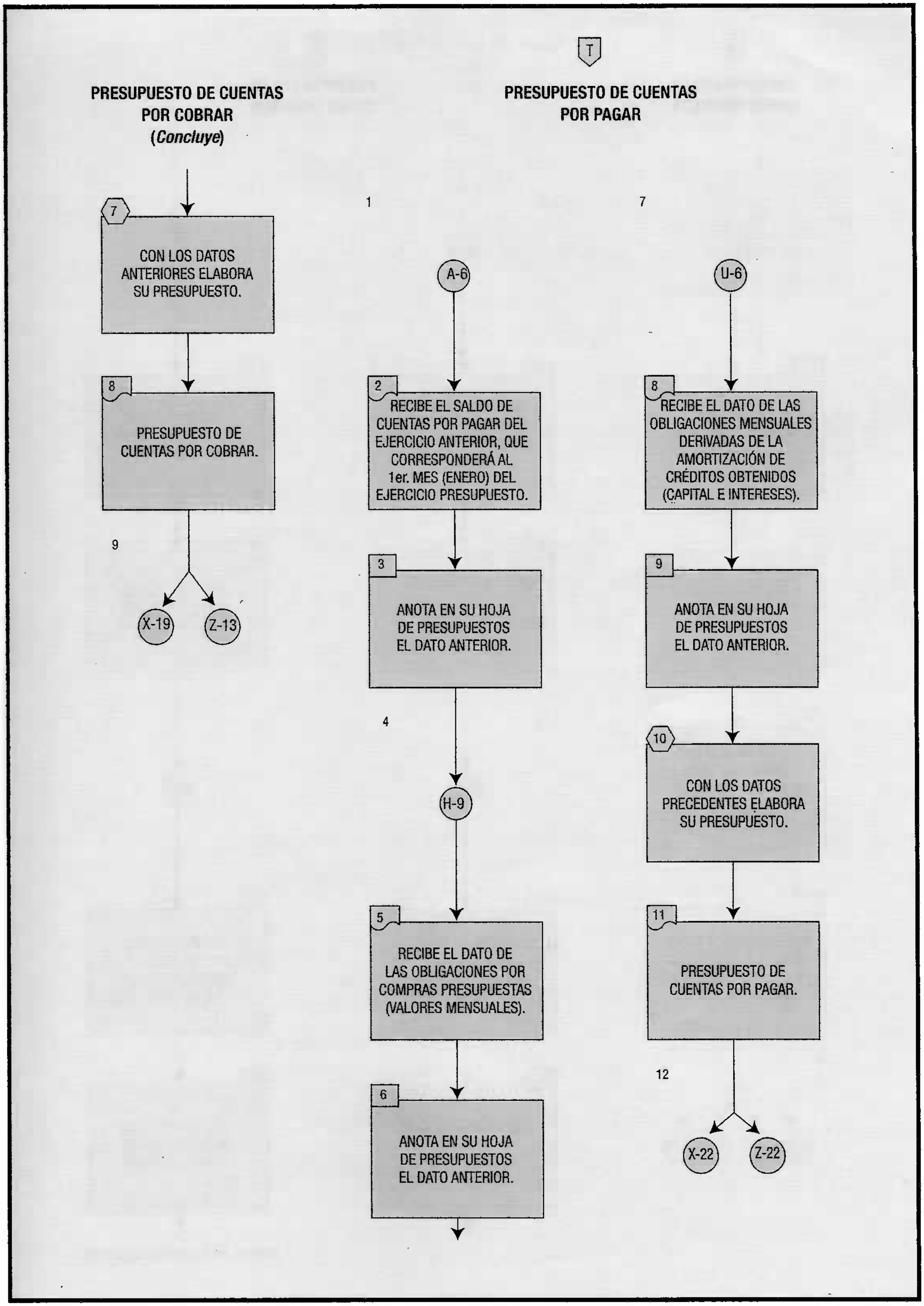


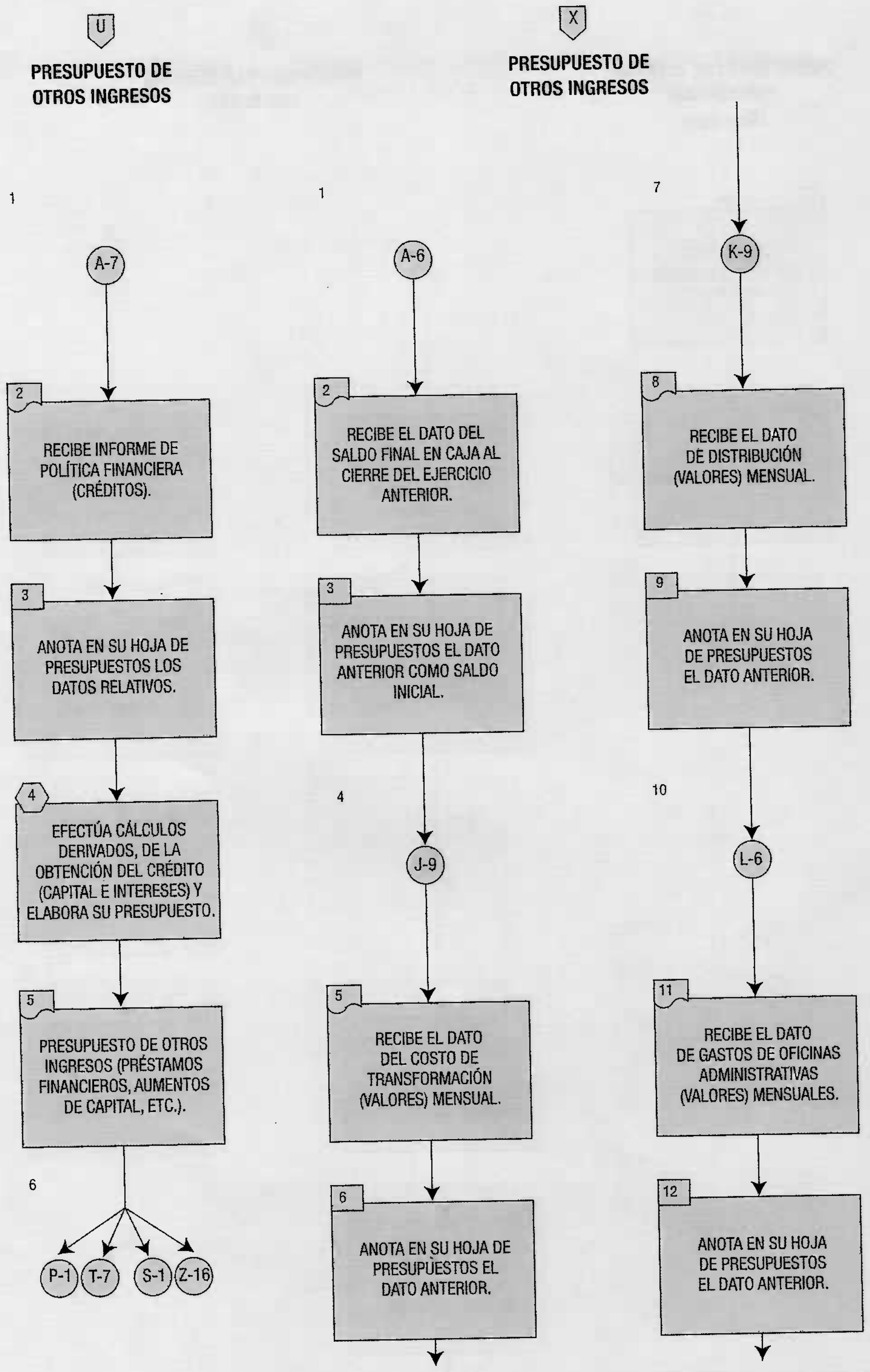

N
PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE PRODUCCIÓN Y VENTAS
O
PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS
7
CONFORME A LOS DATOS RECIBIDOS, ELABORA SU PRESUPUESTO.
1
B-6
A-7
2
RECIBE EL DATO DEL TOTAL DE VENTAS PRESUPUESTAS.
8
PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE PRODUCCIÓN Y VENTAS.
2
RECIBE INFORME DE POLÍTICA DE OTROS GASTOS.
3
CON BASE EN EL DATO ANTERIOR, EFECTÚA CÁLCULOS, IMPUESTOS, Y ANOTA EN SU HOJA CORRESPONDIENTE.
J-4
3
CON BASE EN LA INFORMACIÓN ANTERIOR Y TOMANDO EN CONSIDERACIÓN EL EJERCICIO ANTERIOR ANOTA RESULTADOS.
4
4
ELABORA EL PRESUPUESTO CONFORME A POLÍTICAS ESTABLECIDAS.
D-12
5
RECIBE EL DATO DE LAS UNIDADES A PRODUCIR.
5
PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS.
6
CON BASE EN EL DATO ANTERIOR, EFECTÚA CÁLCULOS, IMPUESTOS, Y ANOTA EN SU HOJA CORRESPONDIENTE.
P-13
X-13



Continúa en la página siguiente...

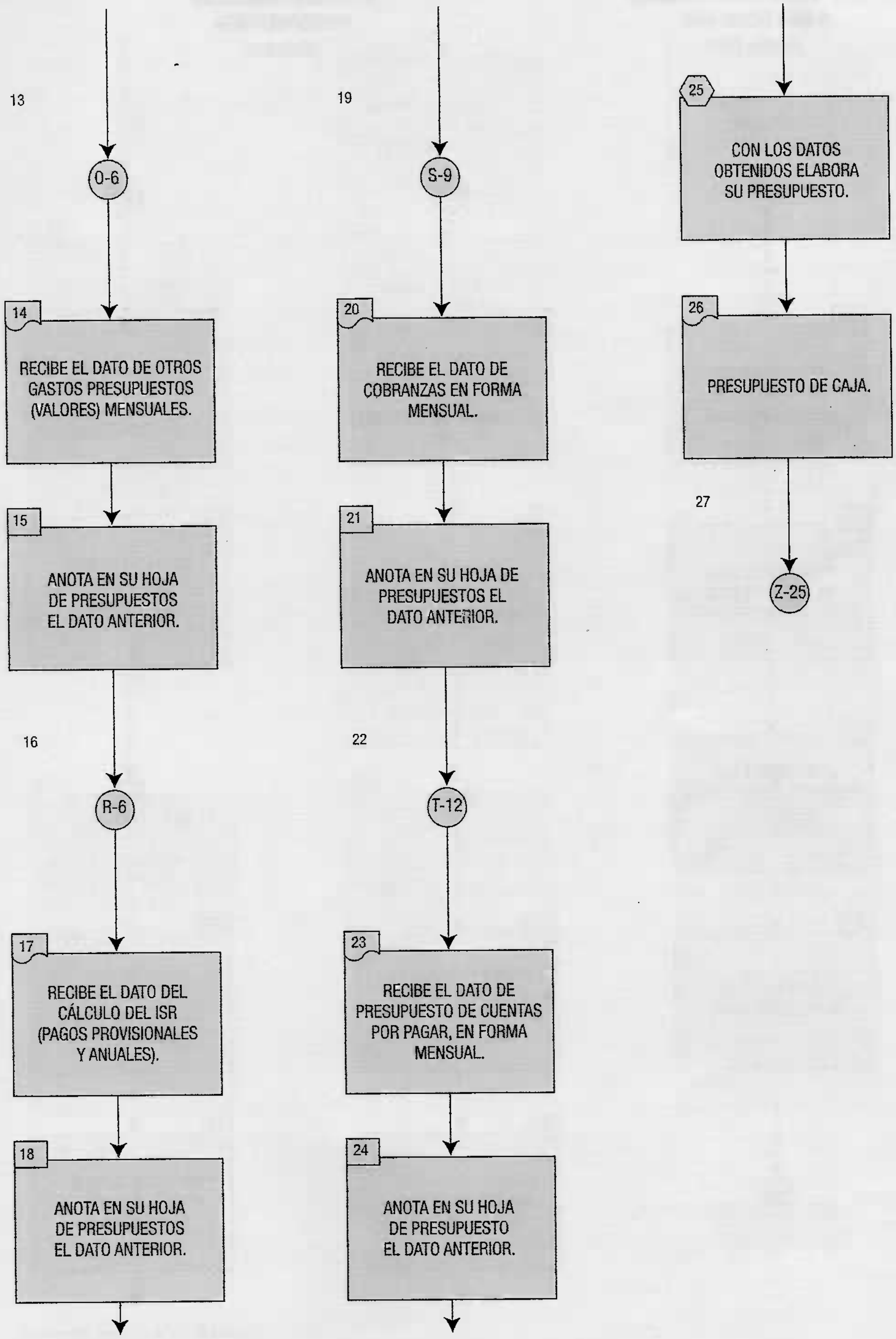

PRESUPUESTO DE RESULTADOS (*Concluye*)
R-6
20
RECIBE EL DATO DEL ISR, CORRESPONDIENTE A LA UTILIDAD EN OPERACIÓN PRESUPUESTA.
21
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR.
22
REUNIDOS TODOS LOS DATOS NECESARIOS, ELABORA SU PRESUPUESTO.
23
PRESUPUESTO DE RESULTADOS.
24
Z-10
R
PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
1
P-18
2
RECIBE EL DATO DE LA UTILIDAD EN OPERACIÓN, PRESUPUESTA.
3
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR.
4
EFECTÚA EL CÁLCULO DEL ISR, CONFORME A LA LEY EN MATERIA.
5
PRESUPUESTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA.
6
P-19
X-16
Z-28
S
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR
1
A-6
2
RECIBE EL SALDO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DEL EJERCICIO ANTERIOR, QUE CORRESPONDERÁ AL 1er. MES (ENERO) DEL EJERCICIO PRESUPUESTO.
3
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR.
4
B-6
5
RECIBE EL DATO DE LAS VENTAS PRESUPUESTAS (VALORES) MENSUALES.
6
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO QUE ANTECEDE.
finaliza en la página siguiente...


T
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR (*Concluye*)
7
CON LOS DATOS ANTERIORES ELABORA SU PRESUPUESTO.
8
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR.
9
X-19
Z-13
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
1
A-6
2
RECIBE EL SALDO DE CUENTAS POR PAGAR DEL EJERCICIO ANTERIOR, QUE CORRESPONDERÁ AL 1er. MES (ENERO) DEL EJERCICIO PRESUPUESTO.
3
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR.
4
H-9
5
RECIBE EL DATO DE LAS OBLIGACIONES POR COMPRAS PRESUPUESTAS (VALORES MENSUALES).
6
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR.
7
U-6
8
RECIBE EL DATO DE LAS OBLIGACIONES MENSUALES DERIVADAS DE LA AMORTIZACIÓN DE CRÉDITOS OBTENIDOS (CAPITAL E INTERESES).
9
ANOTA EN SU HOJA DE PRESUPUESTOS EL DATO ANTERIOR.
10
CON LOS DATOS PRECEDENTES ELABORA SU PRESUPUESTO.
11
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR.
12
X-22
Z-22



finaliza en la página siguiente...

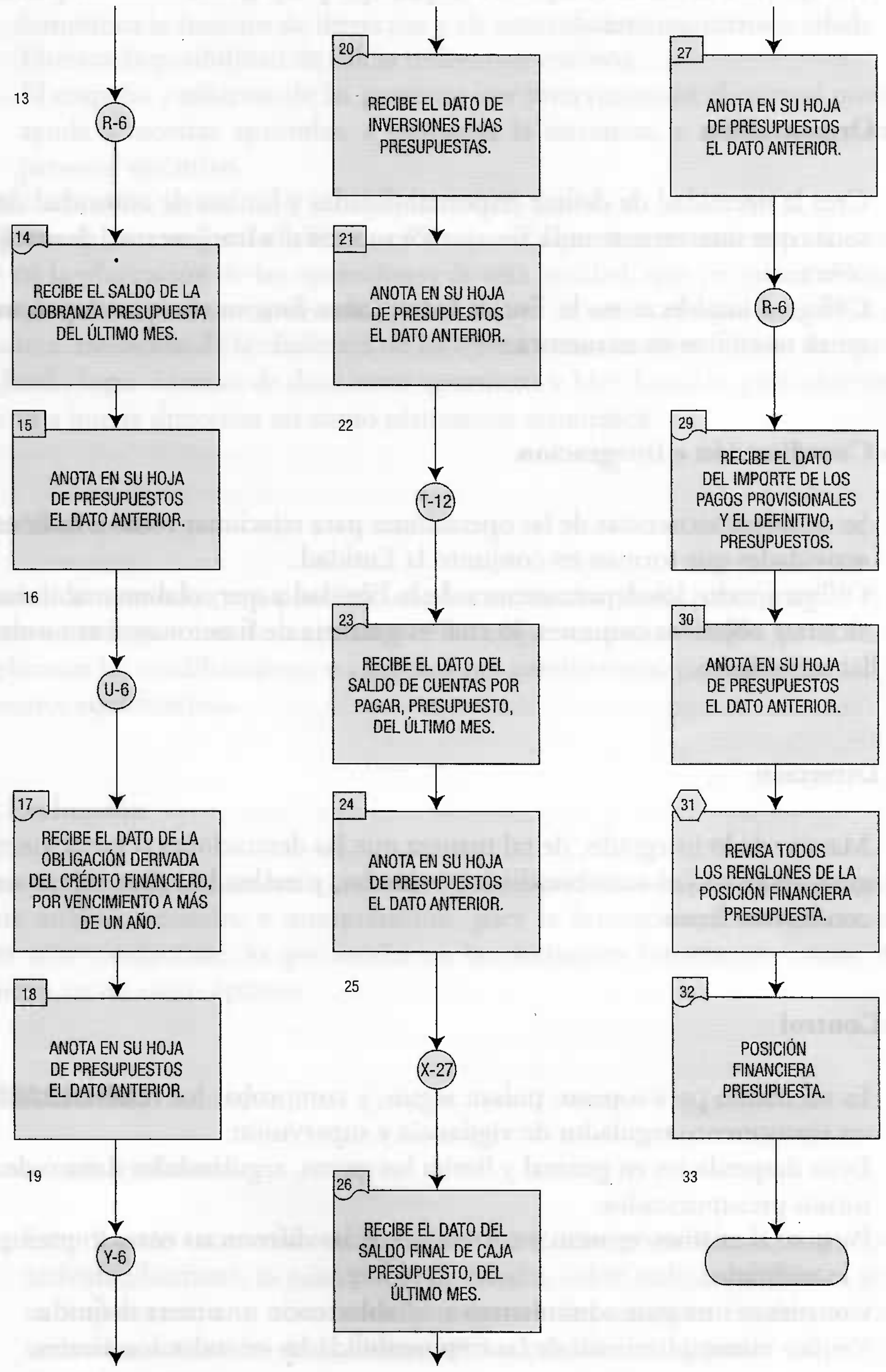
PRESUPUESTO DE CAJA
(*Concluye*)



...de la página anterior

POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADA

(Concluye)



Nota: Continúa de la página II-55.

d).- Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.

C).- De Organización

a).- Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etcétera.

b).- Obliga a establecer en la Entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.

D).- De Coordinación e Integración

a).- Se establece secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la Entidad.

b).- Obliga a todos los departamentos de la Entidad a que colaboren al unísono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

E).- De Dirección

a).- Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

F).- De Control

a).- Es un medio para sopesar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.

b).- Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados.

c).- Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.

d).- Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.

e).- Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

G).- De Personal

a).- Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
b).- Simplifica la función de dirección y de autoridad.
c).- Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.
d).- El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

En general, las ventajas de la Técnica Presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y en la planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a tomas de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener superaciones y una buena dirección así como planeación estratégica.

H).- De Medición

Se realiza al comparar lo presupuestado con las metas alcanzadas, examinando el progreso o el atraso en el logro o no de las mismas, y los objetivos programados, para, con oportunidad, efectuar las modificaciones o adaptaciones conducentes, con periodicidad rutinaria de elementos significativos.

I).- De Evaluación

Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia, y desde luego en un costo óptimo.

2. LIMITACIONES

Tiene como sobresalientes:

A).- Estar basado en estimaciones, y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como: disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etcétera.

B).- En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.

C).- Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, por vicios, sustituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.

D).- No ir más allá de su campo de acción.

Dichas limitaciones pueden subsanarse grandemente aplicando las técnicas más avanzadas de la administración moderna.

XIV. PRINCIPALES CAUSAS DE INEFICIENCIA DEL SISTEMA PRESUPUESTAL

La técnica presupuestal es magnífica, se puede decir que indispensable en la Empresa, y la técnica en sí no trae consigo los errores, sino más bien la indebida aplicación de la misma, que da lugar a que malamente se le culpe, cuestión injusta, ya que entre las principales causas de fracaso o ineficiencia del Sistema Presupuestal destacan las siguientes:

1.- Desconocimiento de la Entidad.
2.- No saber de los planes o políticas.
3.- Imperfecta administración, dirección, y vigilancia.
4.- Poca flexibilidad.
5.- Instalación rápida.
6.- Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos.
7.- Inadecuado Sistema de Contabilidad y de Costos.
8.- Corto análisis de los resultados y de las causas de variaciones, o desviaciones, así como de su corrección.
9.- Falta de revisión de las predeterminaciones y corrección de las variaciones o desviaciones.
10.- Mala organización y coordinación general.
11.- Impropia estadística de operaciones.
12.- Estimar demasiado anticipadamente.
13.- Insuficiente análisis y estudio de mercado.
14.- Falta de apoyo directivo.
15.- Sin toda la cooperación.
16.- Demasiadas formas de detalle.
17.- Procedimientos de rutina no definidos ampliamente.
18.- Pésimo uso de cantidades en unidades.
19.- Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción.
20.- Mala determinación de la capacidad productiva.

21.- Tendencia de los Licenciados en Contaduría de pensar más en el pasado que en el futuro, quizá perdiendo en información oportuna.

La mayoría de las causas anteriores, se deben a errores humanos, a falta de capacidad y conocimientos, etc.; pero en todo caso, no es por culpa de la técnica en sí, ya que la misma resulta ser magnífica, y casi de aplicación obligada en la actualidad, en los Organismos.

XV. INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL

La dependencia de unos presupuestos con otros es de la misma importancia para casi todos, con la excepción de tres, que en realidad fijan las bases para la colaboración de los demás, o dicho de otra forma, no se pueden hacer los otros, si no están precisados, cuando menos en cuanto a políticas, los presupuestos de *Ventas, de Producción, y el Financiero* puesto que los tres se ajustan unos a los otros, para servir de epicentro en la formación de los demás. Una vez hecho lo anterior, y partiendo del supuesto de que el Presupuesto de Ventas es la base, es decir que hay restricciones en el mercado, y que se tiene amplia capacidad productiva y financiera para subsanarlo, entonces se parte de ese presupuesto, que es lo normal, de ahí, deben agruparse los presupuestos en principales y analíticos o complementarios, para que estos últimos se integren a los principales.

En las condiciones anteriores se tiene, por ejemplo, que el Presupuesto de Ventas es de vital importancia para el Presupuesto de Inventario de Productos Terminados; del de Producción, en unidades; para el Presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido; para el de Gastos de Operación; para el de Cuentas por Cobrar, y reportar su saldo al Estado de Resultados Presupuesto.

El Presupuesto del Inventario de Artículos Terminados, sirve para la elaboración del Presupuesto de Producción en unidades, para el de Costo de Producción de lo Vendido, y reportarse a la Posición Financiera, Presupuestada.

El Presupuesto de la Producción en Proceso, sirve como dato para el Presupuesto de Producción en unidades, para el Presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido, y reportarse al documento de Posición Financiera Presupuesto. Y así consecutivamente, viendo cada uno, hasta agotarlos, como se ilustra en el Cuadro II-23, donde todos los presupuestos que afectan al de Caja, van recibiendo datos, para integrarse al Presupuesto de Caja, y éste al Financiero. Con lo anterior, se tiene la visión de qué presupuesto sirve de base a qué otro u otros, y a dónde se debe reportar, para tenerlos controlados, homologrados, y clasificados, con lo que se evitan dispersiones y fallas.

XVI. INTERRELACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Es inobjetable, que una de las características primordiales de los presupuestos, es su *interrelación*, ya que, por ejemplo, pueden estar hechos todos los presupuestos, faltando sólo

INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL (Doctrinal)

PRESUPUESTOS BASE \ PRESUPUESTOS DEPENDIENTES		1 VENTAS	2 INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMS.	3 INVENTARIO DE PRODC'N. EN PROC.	4 PRODUCCIÓN (Unidades)	5 INVENTARIO DE MATERIALES	6 CONSUMO DE MATERIALES	7 COMPRAS DE MATERIALES	8 SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	9 GASTOS INDIRECTOS DE PRODC'N.	10 COSTO DE PRODUCCIÓN	11 COSTO DE PRODC'N. DE LO VEND.	12 DERECHOS DE APLIC. DIFERIDA	13 COSTO DE OPERACIÓN	14 OTROS INGRESOS	15 OTROS GASTOS	16 INVERSIONES A MÁS DE UN AÑO	17 CUENTAS POR COBRAR	18 CUENTAS POR PAGAR	19 PRESUPUESTO FINANCIERO	20 ESTADO DE RESULTADOS	21 POSICIÓN FINANCIERA
VENTAS	1		•		•							•		•			•	•		•	•	
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	2	•			•							•										•
INVENTARIO DE PRODUCCIÓN EN PROCESO	3				•						•											•
PRODUCCIÓN (UNIDADES)	4	•	•	•			•	•			•											
INVENTARIO DE MATERIALES	5							•			•											•
CONSUMO DE MATERIALES	6				•			•			•											
COMPRAS DE MATERIALES	7				•	•	•				•								•	•		
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	8										•								•			
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	9										•		•				•		•			
COSTO DE PRODUCCIÓN	10			•	•	•	•	•	•	•		•								•		
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO	11	•	•								•										•	
DERECHOS DE APLICACIÓN DIFERIDA	12									•				•			•		•			•
COSTO DE OPERACIÓN	13	•											•						•		•	
OTROS INGRESOS	14																	•	•		•	
OTROS GASTOS	15																		•		•	
INVERSIONES A MÁS DE UN AÑO	16	•								•			•						•			•
CUENTAS POR COBRAR	17	•													•					•		•
CUENTAS POR PAGAR	18							•	•	•			•	•	•	•	•			•		•
PRESUPUESTO FINANCIERO	19	•						•			•							•	•			•
* ESTADO DE RESULTADOS	20	•										•		•	•	•						•
POSICIÓN FINANCIERA	21		•	•		•							•				•	•	•	•	•	

* Debe incluir en el Neto: Impto. s/la Renta, Reparto de Utilidades a los Trabajadores, y a los Accionistas.

Cuadro II-23

el de Caja, y si en éste se encuentra una falla, repercute en muchos otros que estaban terminados; pero que hay necesidad de corregir, debido al error localizado en uno de los últimos presupuestos, el de Caja.

Con referencia al *flujo de los presupuestos*, es decir, a **la secuencia** que debe haber para la elaboración de unos y otros, en ocasiones es necesario que sea verdaderamente estricta, y en otras, pueden hacerse varios presupuestos parciales a la vez. Con la idea de que se aprecie objetivamente esa conexión y ese desarrollo, se presentan los Cuadros II-24 y 25.

Como complemento y facilidad en la localización de la sucesión presupuestal, que se localiza en el Cuadro II-23, se presenta el listado siguiente, sin que ello indique que es lo perfecto y que debe respetarse absolutamente, más bien tiene cierta presentación lógica, que en algún caso particular, pudiera no ser así:

Políticas establecidas

1.- De Ventas.
2.- De Producción (Capacidad Productiva).
3.- Financiera.
4.- De Inversiones.
   A).- Fijas.
   B).- Variables.
5.- De Costos.

Presupuestos

6.- De Ventas.
7.- De Inventarios de Producción Terminados.
8.- Programa de Producción.
9.- Costo de Producción.
10.- De Inventarios de Materiales.
11.- De Consumo de Materiales.
12.- De Compras de Materiales.
13.- De Sueldos y Salarios (de producción).
14.- De Gastos Indirectos de Producción.
15.- De Otros Ingresos.
16.- De Cuentas por Cobrar.
17.- De Costo de Distribución y Costo Administrativo.
18.- De Otros Gastos.
19.- De Costos de Producción de lo Vendido.
20.- De Impuesto sobre la Renta.
21.- De Aplicación de Utilidades o Aumentos de Capital.
22.- De Cuentas por Pagar.
23.- De Caja.
24.- Financiero.
25.- De Inversiones a más de un Año.

Nota: Los siguientes números necesitan explicación adicional.

8, Programa de Producción. Esto no es un presupuesto, pero se intercala por la importancia que reviste.

9, 15 y 19. No necesariamente debe tener esa secuencia.

El listado anterior, puede superarse en mucho, si se hace por medio de una red de actividades, hasta obtener el *Camino Crítico*, con lo cual, se pueden apreciar los presupuestos secuenciales, y aquellos que pueden hacerse, sin tener esta característica, en el mínimo de tiempo indispensable.

XVII. APLICACIÓN DEL CAMINO CRÍTICO EN LA TÉCNICA PRESUPUESTAL

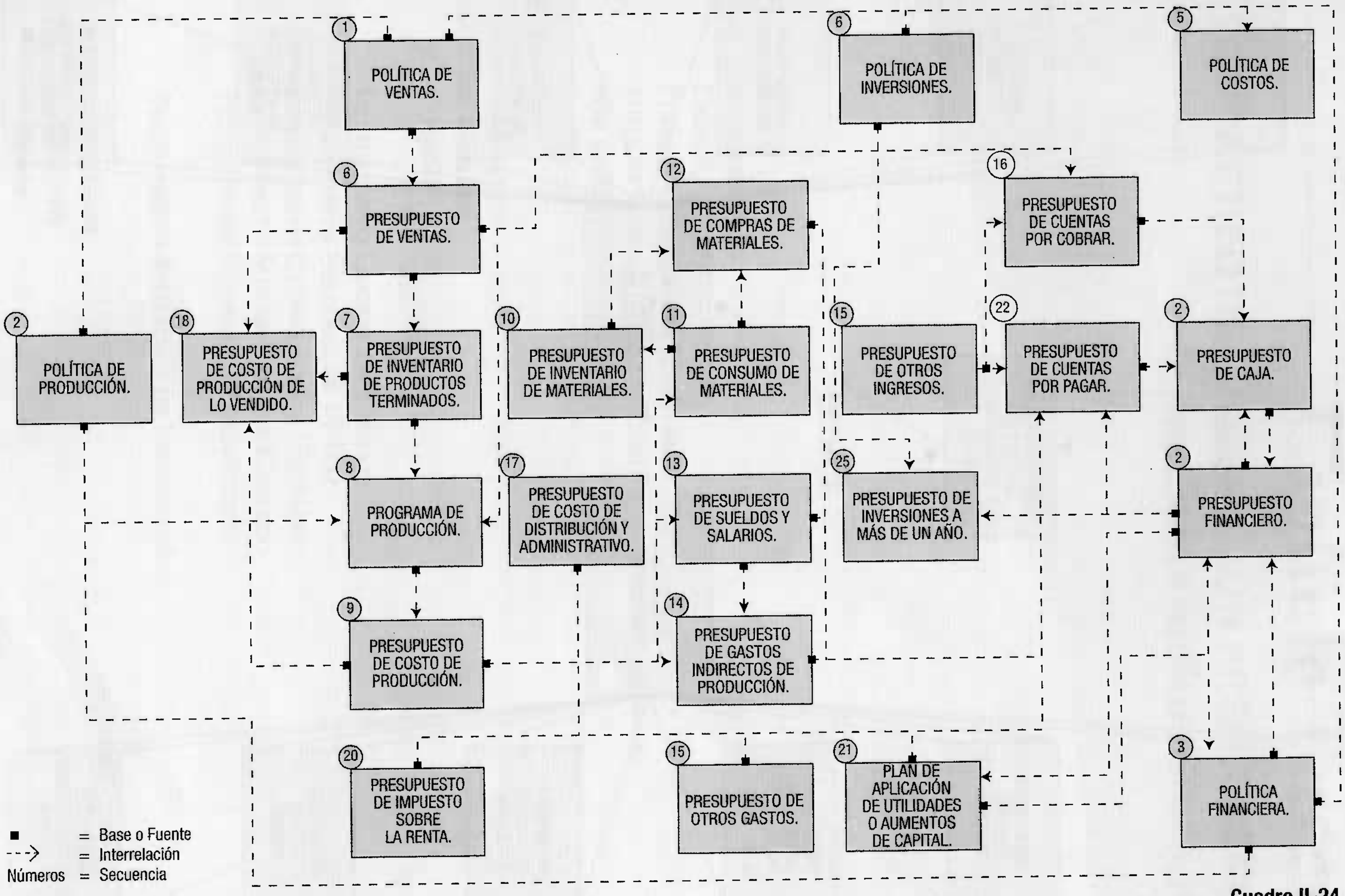
El Presupuesto es una técnica de previsión, planeación, organización, coordinación, integración, dirección, y control; considerada como adecuada, en su aplicación, a las entidades económicas o no, pero si se auxilia, desde sus primicias, por el Método del Camino Crítico (método óptimo, para la planeación de actividades), indudablemente que los frutos serán muy superiores, ya que el Presupuesto, en última instancia, es un objetivo a lograr, o susceptible de lograr, que refleja de hecho un plan de acción a seguir en cada área, o sea, el *camino a recorrer para alcanzar esas metas, mediante una serie de actividades*, por lo que es perfectamente optimizante la aplicación del Camino Crítico, o dicho en otra forma: la *"planeación" de lo que se va a "planear"*.

Resulta obvio, que para que funcione adecuadamente el Presupuesto, debe obtenerse con suficiente tiempo, estar basado en estadísticas recientes, con posibilidades de realización, etc.; todo ello, crea problemas por limitación de tiempo, por lo que es conveniente, procurar recursos que logren reducir el período de su preparación, y el de su ejercicio, perfectamente sopesados o controlados, aspectos que se solucionan por medio del Camino Crítico, considerando las enormes ventajas de programación que aporta, sobre todo en las actividades simultáneas, y a la precisión en la convergencia de ellas, mediante el establecimiento de tiempos para cada actividad, desde su inicio holgura, y terminación, o sea, actividades por efectuar, considerando los retrasos, y sus repercusiones sobre ellas.

Para que funcione el Camino Crítico, es necesario que el personal de cierto nivel lo conozca y sepa de sus bondades, a tal grado que esté consciente de los *tiempos críticos* y sus consecuencias en caso de anomalía; que haya un completo y actualizado manual de procedimiento en todos los aspectos, de tal forma, que esté difundido profusamente dentro de la empresa, y con oportunidad.

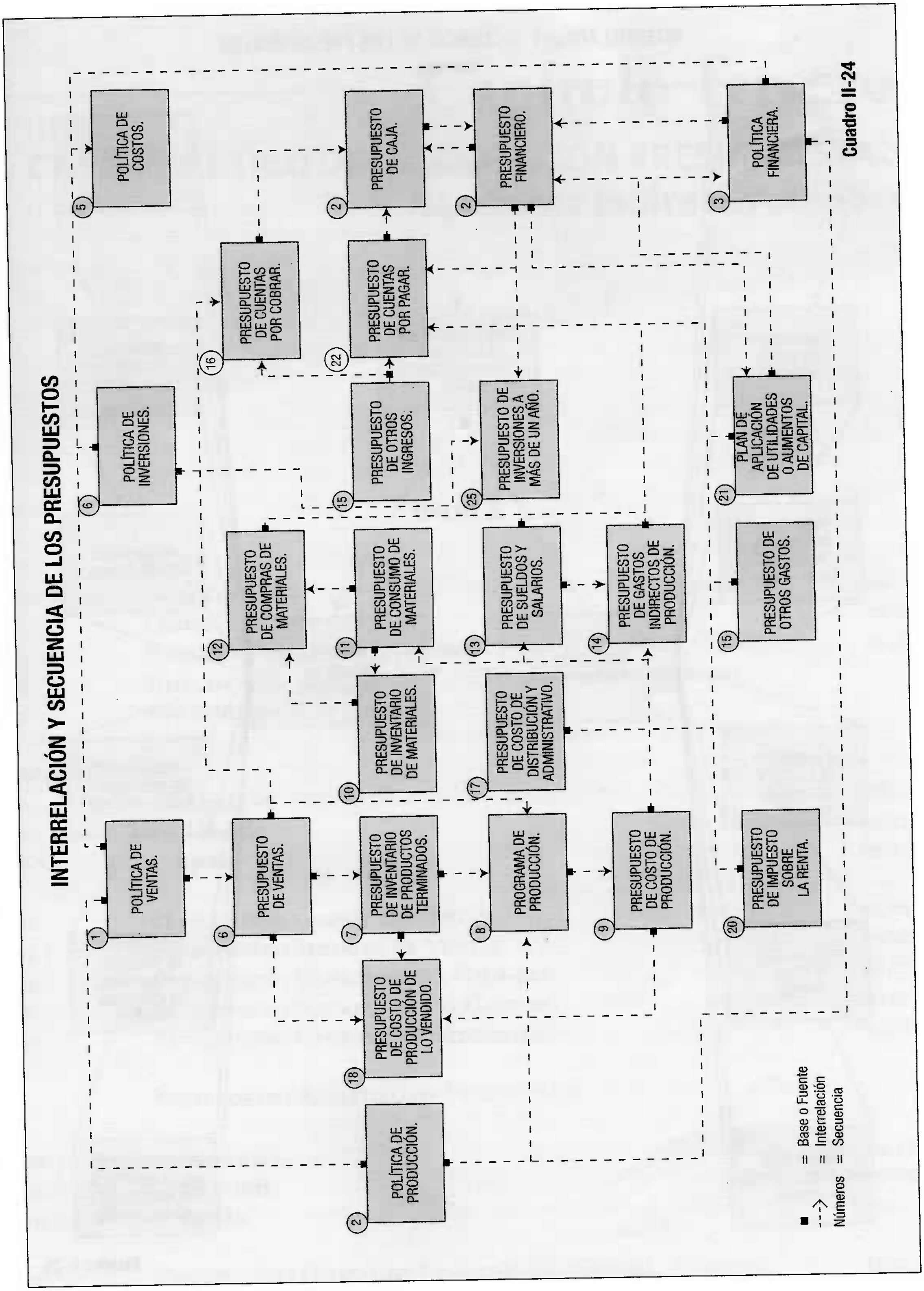
La serie de pasos y cuestiones técnicas del método del Camino Crítico, daría lugar a un trabajo específico, por lo que partiendo de ello, se puede concluir que la aplicación del método mencionado trae, como resultados positivos, cuando menos: establecer tiempos soberbios en la preparación y ejercicio del Presupuesto, y a la necesidad de llevar a cabo, una secuela y, un análisis de su preparación previa, con lo cual se ahorra costo administrativo.

INTERRELACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS



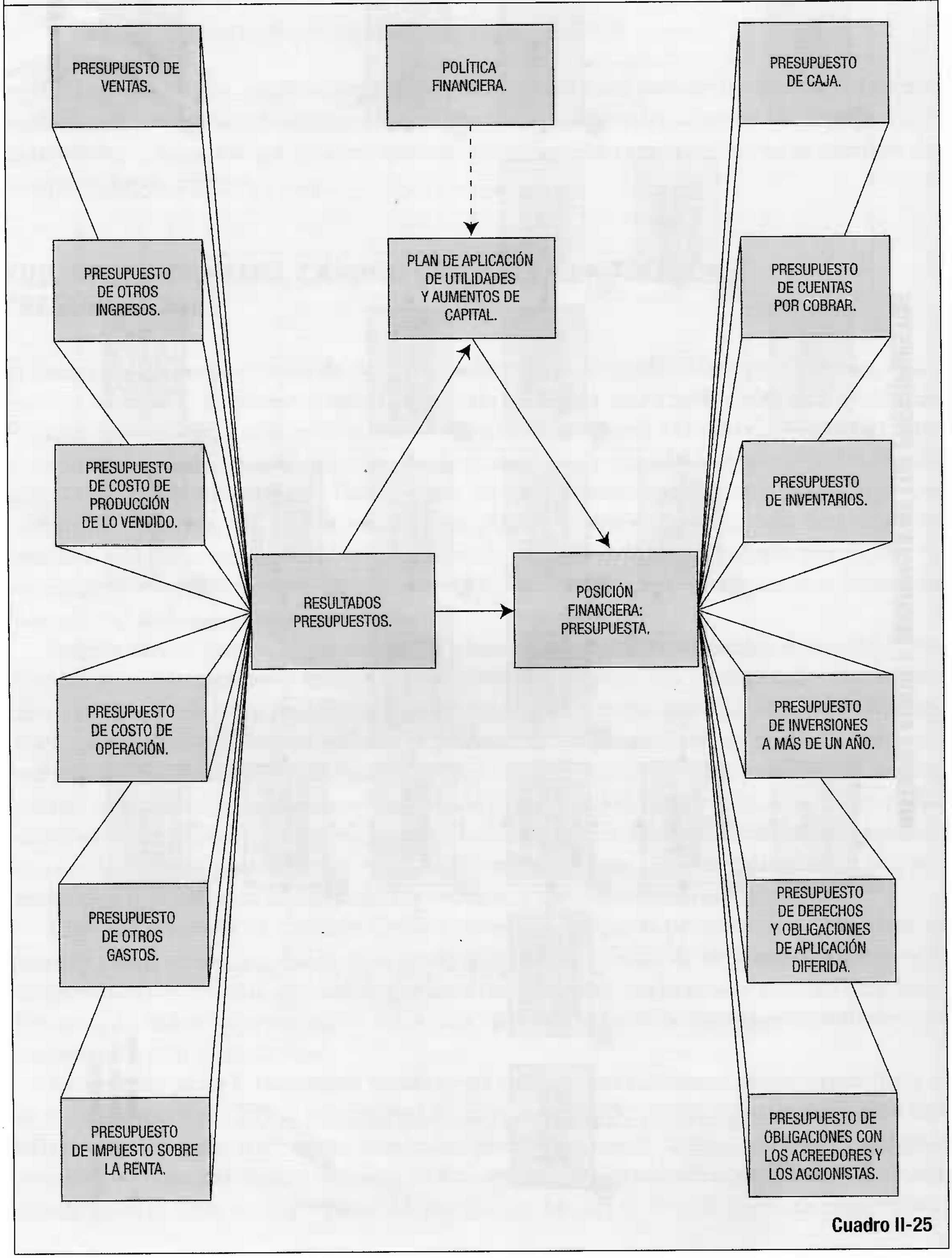
Cuadro II-24

INTERRELACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS



Cuadro II-24

INTERRELACIÓN Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS
(Termina)



Cuadro II-25

Capítulo Tercero

CASO PRÁCTICO DE INTEGRACIÓN PRESUPUESTAL (Mediante Índices Cruzados)

ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	III-3
	DATOS	III-4
	POSICIÓN FINANCIERA (*Proyectada*)	III-8
	HOJA DE COSTOS INTEGRAL-CONJUNTO, PREDETERMINADO, POR UNIDAD:	
ANEXO		
I-1	**Mercurio**	III-9
I-2	**Géminis**	III-11
I-3	**Apolo**	III-13
II	PRESUPUESTO GLOBAL DE VENTAS	III-15
II-1	PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS	III-16
II-2	PRESUPUESTO GLOBAL DE IVA CAUSADO	III-17
II-3	PRESUPUESTO SUMARIO DE IVA CAUSADO	III-17
III	PRESUPUESTO GLOBAL DE PRODUCCIÓN	III-18
	PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PRODUCCIÓN:	
III-I-1/3	**Mercurio**	III-19
III-I-2/3	**Géminis**	III-20
III-1-3/3	**Apolo**	III-21
IV	PRESUPUESTO GLOBAL DE CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO	III-22

Presupuesto Analítico de Consumo de Material Directo:

IV-1-1/3 **Mercurio** III-23
IV-1-2/3 **Géminis** III-24
IV-1-3/3 **Apolo** III-25

V Presupuesto Global de Compras de Material Directo III-26
V-1 Presupuesto Sumario de Compras de Material Directo III-27

Presupuesto Analítico de Compras de Material Directo:

V-2-1/9 **Material 1** III-28
V-2-2/9 **Material 2** III-28
V-2-3/9 **Material 3** III-29
V-2-4/9 **Material 4** III-29
V-2-5/9 **Material 5** III-30
V-2-6/9 **Material 6** III-30
V-2-7/9 **Material 7** III-31
V-2-8/9 **Material 8** III-31
V-2-9/9 **Material 9** III-32

V-3 Presupuesto Sumario de Iva Acreditable Derivado de Compras de Material Directo III-32
VI Presupuesto Global de Costo de Transformación III-33
VI-1 Presupuesto Sumario de Costo de Transformación III-34

Presupuesto Analítico de Costo de Transformación:

VI-2-1/3 **Mercurio** III-35
VI-2-2/3 **Géminis** III-36
VI-2-3/3 **Apolo** III-37

VI-3 Presupuesto de Iva Acreditable Derivado del Costo de Transformación III-38
VII Presupuesto Sumario de Costo de Distribución III-39

Presupuesto Analítico de Costo de Distribución:

VII-1-1/3 **Mercurio** III-40
VII-1-2/3 **Géminis** III-41
VII-1-3/3 **Apolo** III-42

VII-2	Presupuesto de Iva Acreditable Derivado del Costo de Distribución	III-43
VIII	Presupuesto Sumario del Costo Administrativo	III-44
	Presupuesto Analítico del Costo Administrativo:	
VIII-1-1/3	**Mercurio**	III-45
VIII-1-2/3	**Géminis**	III-46
VIII-1-3/3	**Apolo**	III-47
VIII-2	Presupuesto de Iva Acreditable Derivado del Costo Administrativo	III-48
IX	Costo de Producción y Costo de Producción de lo Vendido, Presupuesto	III-49
X	Resultados Presupuestos	III-50
XI	Presupuesto Global de Caja y Bancos	III-51
XI-1	Presupuesto Sumario de Caja y Bancos	III-51
XI-2	Presupuesto de Cobranza	III-52
XI-3	Presupuesto General de Pagos	III-53
XI-3-1/3	Presupuesto de Pago por Compras	III-54
XI-3-2/3	Pagos Provisionales (ISR) Presupuestos	III-55
XI-3-3/3	Presupuesto de Pagos de Iva a Cargo	III-56
XII	Posición Financiera Presupuesta	III-57
XII-1	Integración de Saldos de la Posición Financiera Propuesta	III-58
XIII	Origen y Aplicación de Recursos, Presupuesto	III-59
XIII-1	Posición Financiera Comparativa, Presupuesta	III-60
XIV	Punto de Equilibrio Sumario, Presupuesto	III-61
	Punto de Equilibrio Analítico, Presupuesto:	
XIV-1	**Mercurio**	III-62
XIV-2	**Géminis**	III-63
XIV-3	**Apolo**	III-64

INTRODUCCIÓN

Con motivos de adelantos en la Enseñanza (Pedagogía y Didáctica) de El Presupuesto, por vez primera se introduce en un libro de presupuestos, un enorme auxilio, consistente en **Índices Cruzados** en este "Ejercicio Práctico de Integración Presupuestal". Dichos índices cruzados son comúnmente usados en "Auditoría", que aplicados a El Presupuesto, respecto a la Enseñanza, otorgan un importante adelanto, puesto que facilitan en gran medida el entendimiento y comprensión de las cifras, ¿de dónde vienen?, ¿cómo están correlaciona-

das y por qué?, dando confianza en los resultados obtenidos al apreciar que las cantidades resultantes fueron de una mecánica bien basada, creíble, que sirve de plataforma para lo que continúa.

La mecánica de "Índices Cruzados" empleada aquí en la Enseñanza de El Presupuesto, es altamente recomendable llevarla a la práctica en la vida real, donde el Contralor o funcionario de la Entidad, podrá hacer, como en Auditoría, "pruebas selectivas" en los documentos que integran El Presupuesto, dando credibilidad del mismo, además de abreviar el tiempo valioso de esas personalidades de la Empresa, en dichos documentos, enfocando su atención a aspectos de envergadura, como apreciar si se están reflejando en El Presupuesto los planes, fines, objetivos, etc., que dieron origen a la elaboración de El Presupuesto, independientemente de observar que las decisiones tomadas en el Comité de Presupuestos se han llevado a efecto.

Los Índices Cruzados, desde 1970, se habían utilizado en la Enseñanza de El Presupuesto ("Técnica Presupuestal" primero y después "Control Presupuestal") en la Facultad de Contaduría y Administración, de la UNAM, con un gran éxito por el Autor de este Libro, pero como a partir de 1994, fue removido como "Coordinador de Costos y Presupuestos" de dicha FCA, dejándolo las Nuevas Autoridades, fuera de la Enseñanza de El Presupuesto, con un enorme atraso en la Didáctica, fue lo que originó que no sea exclusivo de la FCA, circunstancia de gran beneficio a la Enseñanza de El Presupuesto en toda la República Mexicana, y en general en América Latina.

DATOS

La Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. de C.V., produce tres tipos de artículos y se dispone a elaborar su presupuesto para el próximo ejercicio, tomando como base las estadísticas, el conocimiento de la Empresa, sus políticas, sus proyecciones, y los estudios de períodos anteriores:

Las ventas del año pasado fueron: MERCURIO 4,150 Us., GÉMINIS 1,940 Us., y APOLO 2,300 Us. } II

Los inventarios iniciales, revaluados, se muestran en el Cuadro III-1.

Como resultado, se obtienen los siguientes pronósticos:

Los volúmenes de ventas ascenderán a 4,900, 2,465, y 2,920 unidades, correspondientes a los productos MERCURIO, GÉMINIS y APOLO. Para efectos del Presupuesto, se deben tomar en consideración los conceptos que afectaron la producción en el ejercicio pasado, en el que por problemas en el mantenimiento de la maquinaria, se dejaron de producir 650 unidades, mismas que estudiadas analíticamente correspondieron: 300 unidades a Mercurio, 150 unidades a Géminis, y 200 unidades a Apolo, esperando en el presente ejercicio no tener el problema anterior, además por lo que respecta a Géminis, se proyecta un aumento adicional de 50 unidades por cambio de troqueles. } II

INVENTARIOS INICIALES REVALUADOS

PRODUCTOS TERMINADOS $1'214,925

PRODUCTO	*US.*		*COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN*	*TOTAL*
Mercurio	390	III	$ 840	$ 327,600
Géminis	205		$ 2,065	423,325
Apolo	320		$ 1,450	464,000

MATERIALES DIRECTOS $546,700

MATERIAL		*US.*		*COSTO UNITARIO*	*TOTAL*
1	V-2 ½ a 9/9	1,500	V	$ 60	$ 90,000
2		1,000		$ 90	90,000
3		300		$ 20	6,000
4		900		$ 80	72,000
5		1,100		$ 90	99,000
6		700		$ 123	84,000
7		550		$ 70	38,500
8		800		$ 30	24,000
9		800		$ 54	43,200

P.F.P.

Cuadro III-1

De acuerdo con datos estadísticos, se observa un aumento en las ventas de 20, 30, y 15 unidades respectivamente, a cada uno de los tres productos. Estudios realizados sobre la situación económica del País, por técnicos y profesionales especializados en la materia, determinan que la Empresa alcanzará sobre los datos anteriores un 103% de realización general, equivalente a 134, 65, y 75 unidades, en el mismo orden de los productos enunciados. II

La Dirección de la Entidad, de acuerdo con los factores administrativos que intervienen en la distribución, estima un aumento de ventas en los siguientes porcentajes: Mercurio 6.42%, Géminis 10.29% y Apolo 12.74%.

Los inventarias finales deseables, acordados por el Gerente de Ventas y por el Superintendente fueron:

PRODUCTOS TERMINADOS (unidades, por meses, respectivamente):

Mercurio: 160, 150, 150, 155, 175, 180, 190, 175, 185, 170, 190, y 250. **III-1 1/3**

Géminis: 140, 130, 135, 150, 190, 180, 190, 180, 180, 195, 180, y 150. **III-1 2/3**

Apolo: 190, 190, 190, 205, 210, 210, 215, 220, 220, 230, 300, y 200. **III-1 3/3**

MATERIALES DIRECTOS (unidades, por meses, respectivamente):

Material 1: 2,900; 3,000; 3,100; 3,500; 3,300; 3,500; 3,400; 3,600; 3,500;. 4,100; 4,100, y 2,100.

Material 2: 2,800; 2,800; 3,000; 3,300; 3,200; 3,400; 3,200; 3,500; 3,200; 3,600; 4,400, y 2,200.

Material 3: 700; 720; 750; 800; 800; 850; 820; 850; 800; 900; 1,100, y 600.

Material 4: 1,350; 1,400; 1,500; 1,800; 1,500; 1,800; 1,600; 1,600; 1,700; 1,720; 2,000, y 1,200.

Material 5: 1,700; 1,750; 1,900; 2,300; 1,900; 2,200; 2,100; 2,100; 2,200; 2,100; 2,500, y 1,500. V-2 1/9 a 9/9

Material 6: 1,020; 1,050; 1,140; 1,400; 1,170; 1,350; 1,260; 1,260; 1,320; 1,250; 1,500, y 900.

Material 7: 1,250; 1,250; 1,300; 1,300; 1,450; 1,470; 1,500; 1,470; 1,560; 2,100; 1,350, y 700.

Material 8: 2,100; 2,100; 2,300; 2,300; 2,400; 2,400; 2,500; 2,400; 2,600; 3,500; 2,100, y 1,000.

Material 9: 2,100; 2,150; 2,300; 2,300; 2,400; 2,450; 2,500; 2,450; 2,600; 3,500; 2,100, y 1,100.

Los precios de venta unitarios, se sostendrán en $ 2,000.00 para Mercurio, $ 5,000.00 para Géminis, y $ 3,000.00 para Apolo, en relación a las mismas políticas de crédito establecidas: 30 días fecha de entrega. II II-1

En cuanto a la política de compras, también se seguirá la costumbre de cubrirlas a 30 días, después de su fecha de recepción, o factura a revisión.

No se incremema la amortización de las instalaciones, por estar en proceso de colocación.

No se prevé adquirir modificación alguna a los gastos fijos, ni en las inversiones permanentes para el período presupuestado.

Se proyecta adquirir una póliza de seguros, al final del período presupuestal, por $ 60,000.00 (SESENTA MIL PESOS 00/100 M.N.) a crédito. XII-1

Se tiene la Posición Financiera Presupuestada (Balance) que sirve de punto de partida para la formulación de los presupuestos, así como las hojas de costos para el período. Dicha Posición Financiera Presupuestada, será ajustada cuando se tenga la "Real" o a la Dictaminada. **I-1 a 3**

Se presentan inmediatamente después, los presupuestos parciales respectivos.

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

POSICIÓN FINANCIERA PROYECTADA (PFP)

Al ______ de _______________ de 2,0 __ __.

(Del período pasado)

DERECHOS (INVERSIONES) *(Activo)*

Concepto	Ref.	*Inversión Original*	*Depreciación Acumulada*	*Neto*	Ref.	Total
A MENOS DE UN AÑO (Circulante)						$ 4'541,625
Caja y Bancos				$ 380,000	XI y XI-1	
Cuentas por Cobrar				2'400,000	XI-1 y 2	
Almacén de Artículos Terminados	DATOS			1'214,925	IX	
Almacén de Material Directo	DATOS			546,700	IX	
A MÁS DE UN AÑO (Fijo)						6'620,000
Terreno	XII	$ 1'000,000		$ 1'000,000		
Edificio e Instalaciones	XII	2'000,000	$ 200,000	1'800,000		
Maquinaria y Equipo	XII	3'000,000	180,000	2'820,000		
Muebles y Enseres	XII	500,000	100,000	400,000		
Equipo de Transporte	XII	1'000,000	400,000	600,000		
SUMAS	XII	7'500,000	$ 880,000			
DE APLICACIÓN DIFERIDA						880,000
Pagos Hechos por Anticipado				$ 120,000	XII-1	
Gastos por Amortizar				760,000	XII	
SUMAN LOS DERECHOS						$ 12'041,625

OBLIGACIONES *(Pasivo y Capital)*

Concepto	Importe	Ref.	Total
CON LOS ACREEDORES (Pasivos)			$ 1'175,325
A MENOS DE UN AÑO			
IVA por Entrar XI-3 3/3	$ 65,325	XI-3	
Impuestos por Pagar	240,000	XI-3	
Proveedores	870,000	XI-3	
CON LOS ACCIONISTAS (Capital)			10'866,300
Capital Social	$ 8'700,000	XII	
Reserva Legal	108,300	XII-1	
Utilidad Acumulada	2'058,000	XII-1	
SUMAN LAS OBLIGACIONES			$ 12'041,625

MENOS RVA. LEGAL PRESUPUESTADA = XII

(Valores en Moneda Mexicana)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Anexo I-1-1/2**

HOJA DE COSTO INTEGRAL-CONJUNTO, PREDETERMINADO, POR UNIDAD

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2, 0 __ __ .

MERCURIO

I. COSTO DE PRODUCCIÓN				$ 500.00
1. Material Directo				
A).- Material 1 - 2Kg. a $ 60.00 (IV y XII-1)			$ 120.00	
B).- Material 2 - 4Kg. a $ 90.00 (IV y XII-1)			360.00	
C).- Material 3 - 1Kg. a $ 20.00 (IV y XII-1)			20.00	
2. Costo de Transformación (VI)				340.00
A).- Sueldos y Salarios Directos Variables 10 hrs. a $ 10.00 c/u			$ 100.00	
B).- Gastos Indirectos			240.00	
a).- Constantes		$ 77.41		
a.1).- Sueldos y Salarios	$ 33.76			
a.2).- Previsión Social	4.94			
a.3).- Rentas	8.44			
a.4).- Depreciaciones	22.06			
a.5).- Mantenimiento	4.91			
a.6).- Diversos	3.30			
b).- Variables		162.59		
b.1).- Material Indirecto	$ 43.44			
b.2).- Mantenimiento y Reparación	21.71			
b.3).- Luz y Fuerza	15.29			
b.4).- Diversión	82.15			
SUBTOTAL (III)				$ 840.00
II. COSTO DE DISTRIBUCIÓN				
1. De las Oficinas de Ventas				$ 280.00
A).- Constantes			$ 80.00	
a).- Sueldos y Salarios		$ 32.80		
b).- Previsión Social		13.40		
c).- Diversos		9.20		
d).- Publicidad y Propaganda		24.60		
B).- Variables			200.00	
a).- Comisiones		$ 100.00		
b).- Papelería		60.00		
c).- Diversos		40.00		

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Anexo I-1-2/2**

HOJA DE COSTO INTEGRAL-CONJUNTO, PREDETERMINADO, POR UNIDAD

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2, 0 __ __ .

MERCURIO *(Concluye)*

2. De Reparto			46.00
A).- Constantes		$ 30.00	
a).- Sueldos y Salarios	$ 12.65		
b).- Depreciaciones	17.35		
B).- Variables		$ 16.00	
a).- Empaques	$ 6.00		
b).- Combustibles y Lubricantes	10.00		
SUBTOTAL			$ 326.00
III. COSTO ADMINISTRATIVO			
1. Oficinas Generales			$ 200.00
A).- Constantes		$ 163.75	
a).- Sueldos y Salarios	$ 110.00		
b).- Previsión Social	35.00		
c).- Rentas	13.00		
d).- Depreciaciones	3.06		
e).- Diversos	2.69		
B).- Variables		$ 36.25	
a).- Comisiones	$ 30.00		
b).- Papelería	6.25		
2. Oficinas Administrativas			$ 250.00
A).- Constantes		$ 222.00	
a).- Sueldos y Salarios	$ 164.60		
b).- Previsión Social	30.00		
c).- Rentas	16.40		
d).- Depreciaciones	3.47		
e).- Diversos	7.53		
B).- Variables		$ 28.00	
a).- Papelería	18.00		
b).- Diversos	10.00		
SUBTOTAL			$ 450.00
COSTO INTEGRAL-CONJUNTO			$ 1,616.00

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Anexo I-2-1/2**

HOJA DE COSTO INTEGRAL-CONJUNTO, PREDETERMINADO, POR UNIDAD

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2, 0 __ __ .

GÉMINIS

I. COSTO DE PRODUCCIÓN				$ 1,250.00
1. Material Directo (IV y XII-1)				
A).- Material 1 - 2Kg. a $ 60.00			$ 120.00	
B).- Material 4 - 4Kg. a $ 80.00			320.00	
C).- Material 5 - 5Kg. a $ 90.00			450.00	
D).- Material 6 - 3Kg. a $ 120.00			360.00	
2. Costo de Transformación (VI)				815.00
A).- Sueldos y Salarios Directos Variables 20 hrs. a 12.25			$ 245.00	
B).- Gastos Indirectos			570.00	
a).- Constantes		$ 192.28		
a.1).- Sueldos y Salarios	$ 83.87			
a.2).- Previsión Social	12.27			
a.3).- Rentas	20.97			
a.4).- Depreciaciones	62.90			
a.5).- Mantenimiento	4.09			
a.6).- Diversos	8.18			
b).- Variables		$ 377.72		
b.1).- Material Indirecto	$ 107.91			
b.2).- Mantenimiento y Repar.	57.60			
b.3).- Luz y Fuerza	36.28			
b.4).- Diversos	175.93			
SUBTOTAL (III)				$ 2,065.00
II. COSTO DE DISTRIBUCIÓN				$ 700.00
1. De las Oficinas de Ventas				
A).- Constantes			$ 200.00	
a).- Sueldos y Salarios		$ 82.00		
b).- Previsión Social		33.50		
c).- Diversos		23.00		
d).- Publicidad y Propaganda		61.50		
B).- Variables			$ 500.00	
a).- Comisiones		$ 250.00		
b).- Papelería		150.00		
c).- Diversos		100.00		

Continúa en la siguiente hoja...

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Anexo I-2-2/2**

HOJA DE COSTO INTEGRAL-CONJUNTO, PREDETERMINADO, POR UNIDAD

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2, 0 __ __ .

GÉMINIS *(Concluye)*

2. De Reparto			110.00
A).- Constantes		$ 70.00	
a).- Sueldos y Salarios	$ 37.92		
b).- Depreciaciones	32.08		
B).- Variables		$ 40.00	
a).- Empaques	$ 15.00		
b).- Combustibles y Lubricantes	25.00		
SUBTOTAL			$ 810.00
III. COSTO ADMINISTRATIVO			
1. Oficinas Generales			$ 500.00
A).- Constantes		$ 407.40	
a).- Sueldos y Salarios	$ 275.00		
b).- Previsión Social	87.50		
c).- Rentas	32.50		
d).- Depreciaciones	4.87		
e).- Diversos	7.53		
B).- Variables		92.60	
a).- Comisiones	$ 75.00		
b).- Papelería	17.60		
2. Oficinas Administrativas			$ 625.00
A).- Constantes		$ 553.80	
a).- Sueldos y Salarios	$ 411.50		
b).- Previsión Social	75.00		
c).- Rentas	41.00		
d).- Depreciaciones	6.49		
e).- Diversos	19.81		
B).- Variables		71.20	
a).- Papelería	$ 46.20		
b).- Diversos	25.00		
SUBTOTAL			$ 1,125.00
COSTO INTEGRAL-CONJUNTO			$ 4,000.00

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Anexo I-3-1/2**

HOJA DE COSTO INTEGRAL-CONJUNTO, PREDETERMINADO, POR UNIDAD

Del ____ de ___________ al ____ de ___________ de 2, 0 __ __.

APOLO

I. COSTO DE PRODUCCIÓN				
1. Material Directo (IV y XII-1)				$ 750.00
A).- Material 1 - 2Kg. a $ 60.00			$ 120.00	
B).- Material 7 - 3Kg. a $ 70.00			210.00	
C).- Material 8 - 5Kg. a $ 30.00			150.00	
D).- Material 9 - 5Kg. a $ 54.00			270.00	
2. Costo de Transformación (VI)				700.00
A).- Sueldos y Salarios Directos Variables 25 hrs. a 10.00			$ 250.00	
B).- Gastos Indirectos			450.00	
a).- Constantes		$ 119.42		
a.1).- Sueldos y Salarios	$ 51.31			
a.2).- Previsión Social	7.51			
a.3).- Rentas	12.83			
a.4).- Depreciaciones	33.36			
a.5).- Mantenimiento	4.28			
a.6).- Diversos	10.13			
b).- Variables		330.58		
b.1).- Material Indirecto	$ 73.47			
b.2).- Mantenimiento y Reparación	32.22			
b.3).- Luz y Fuerza	29.48			
b.4).- Diversos	195.41			
SUBTOTAL (III)				$ 1,450.00
II. COSTO DE DISTRIBUCIÓN				
1. De las Oficinas de Venta				$ 420.00
A).- Constantes			$ 120.00	
a).- Sueldos y Salarios		$ 49.20		
b).- Previsión Social		20.10		
c).- Diversos		13.80		
d).- Publicidad y Propaganda		36.90		
B).- Variables			$ 300.00	
a).- Comisiones		$ 150.00		
b).- Papelería		90.00		
c).- Diversos		60.00		

Continúa en la siguiente hoja...

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Anexo I-3-2/2**

HOJA DE COSTO INTEGRAL-CONJUNTO, PREDETERMINADO, POR UNIDAD

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2, 0 __ __ .

APOLO *(Concluye)*

2. De Reparto			66.00
A).- Constantes		$ 42.00	
a).- Sueldos y Salarios	$ 29.70		
b).- Depreciación	12.30		
B).- Variables		24.00	
a).- Empaques	$ 9.00		
b).- Combustibles y Lubricantes	15.00		
SUBTOTAL			$ 486.00
III. COSTO ADMINISTRATIVO			
1. Oficinas Generales			$ 300.00
A).- Constantes		$ 247.90	
a).- Sueldos y Salarios	$ 165.00		
b).- Previsión Social	52.50		
c).- Rentas	19.50		
d).- Depreciaciones	7.88		
e).- Diversos	3.02		
B).- Variables		52.10	
a).- Comisiones	$ 45.00		
b).- Papelería	7.10		
2. Oficinas Administrativas			$ 375.00
A).- Constantes		$ 333.70	
a).- Sueldos y Salarios	$ 246.90		
b).- Previsión Social	45.00		
c).- Rentas	24.60		
d).- Depreciaciones	5.82		
e).- Diversos	11.36		
B).- Variables		41.30	
a).- Papelería	$ 26.30		
b).- Diversos	15.00		
SUBTOTAL			$ 675.00
COSTO INTEGRAL-CONJUNTO			$ 2,611.00

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO GLOBAL DE VENTAS **Anexo II**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _ .

DATOS

Precio de Venta Unitario :

Mercurio	$ 2,000.00
Géminis	5,000.00
Apolo	3,000.00

	MERCURIO		*GÉMINIS*		*APOLO*	
VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR		4,150 Us.		1,940 Us.		2,300 Us.
FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTA						
A).- De Ajuste : se dejaron de producir por problemas de mantenimiento en la maquinaria	+ 300 Us.		+ 150 Us.		+ 200 Us.	
B).- De Cambio : se espera un aumento por cambio de troqueles			+ 50 Us.			
C).- De Crecimiento : estadísticamente se observa un aumento como sigue :						
Mercurio	+ 20 Us.					
Géminis			+ 30 Us.			
Apolo					+ 15 Us.	
Subtotal		320 Us.		+ 230 Us.		+ 215 Us.
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ESPECÍFICOS		4,470 Us.		2,170 Us.		2,515 Us.
FACTORES ECONÓMICOS						
De acuerdo a estudios profesionales se estima un 103% de realización general :						
Mercurio 4470 x 0.03		134 Us.				
Géminis 2170 x 0.03				65 Us.		
Apolo 2515 x 0.03						75 Us.
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ECONÓMICOS		4,604 Us.		2,235 Us.		2,590 Us.
FACTORES ADMINISTRATIVOS						
La Dirección de la Empresa estima un aumento de la distribución en los siguientes porcentajes :						
Mercurio 4604 x 6.42		296 Us				
Géminis 2235 x 10.29				230 Us.		
Apolo 2590 x 12.74		**III y III-1 1/3**		**III y III 1 2/3**		330 Us. **III y III-1 3/3**
PRESUPUESTO DEL EJERCICIO, EN UNIDADES		4,900 Us. **II-1**		2,465 Us.		2,920 Us.
PRESUPUESTO DEL EJERCICIO, EN VALORES		**II-2 y XIV-1** $ 9'800,000 **II-1**		**XIV-2** $ 12'325,000 **II-1**		**XIV-3** $ 8'760,000 **II-1**
TOTAL (Valores)		**II-1 II-2**		$ 30'885,000 **X y XIV** **XI-3 2/3**		

II-1
II-2
y II-3

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO DE 2,0 __ __ .

Anexo II-1

Precio de Venta Unitario
Mercurio $ 2,000.00
Géminis 5,000.00
Apolo 3,000 00
} DATOS

Base : Estudios de Mercados, Estadísticos, Económicos, Administrativos, y Financieros.

ZONA	ENERO US.	ENERO VALORES	FEBRERO US.	FEBRERO VALORES	MARZO US.	MARZO VALORES	ABRIL US.	ABRIL VALORES	MAYO US.	MAYO VALORES	JUNIO US.	JUNIO VALORES	JULIO US.	JULIO VALORES	AGOSTO US.	AGOSTO VALORES	SEPTIEMBRE US.	SEPTIEMBRE VALORES	OCTUBRE US.	OCTUBRE VALORES	NOVIEMBRE US.	NOVIEMBRE VALORES	DICIEMBRE US.	DICIEMBRE VALORES	TOTAL US.	TOTAL VALORES
NOROESTE																										
Mercurio	50	100	50	100	50	100	55	100	60	120	60	120	60	120	60	120	70	140	50	100	60	120	80	160	705	1,410
Géminis	20	100	20	100	20	100	20	100	30	150	40	200	40	200	40	200	40	200	30	150	35	175	50	250	385	1,925
Apolo	30	90	30	90	30	90	30	90	30	90	35	105	35	105	35	105	30	90	30	90	35	105	40	120	390	1,170
CENTRAL NORTE																										
Mercurio	40	80	40	80	40	80	40	80	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	60	120	570	1,140
Géminis	20	100	20	100	20	100	20	100	25	125	25	125	25	125	25	125	20	100	20	100	25	125	30	150	275	1,375
Apolo	25	75	25	75	25	75	25	75	30	90	30	90	30	90	30	90	30	90	30	90	35	105	40	120	355	1,065
NOROESTE																										
Mercurio	55	110	50	100	50	100	50	100	55	110	60	120	60	120	60	120	60	120	60	120	60	120	70	140	690	1,380
Géminis	25	125	25	125	20	100	25	125	20	100	20	100	25	125	25	125	25	125	30	150	35	175	40	200	315	1,575
Apolo	30	90	30	90	30	90	30	90	30	90	35	105	35	105	35	105	30	90	35	105	40	120	50	150	410	1,230
CENTRAL																										
Mercurio	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	55	110	60	120	55	110	55	110	60	120	65	130	60	120	660	1,320
Géminis	30	150	30	150	30	150	30	150	35	175	30	150	30	150	35	175	35	175	35	175	35	175	40	200	395	1,975
Apolo	20	60	20	60	20	60	20	60	20	60	25	75	25	75	20	60	25	75	30	90	35	105	40	120	300	900
SURESTE																										
Mercurio	60	120	60	120	60	120	65	130	65	130	65	130	65	130	70	140	70	140	70	140	70	140	80	160	800	1,600
Géminis	30	150	30	150	30	150	30	150	30	150	35	175	35	175	30	150	30	150	30	150	35	175	40	200	385	1,925
Apolo	40	120	40	120	40	120	40	120	40	120	40	120	40	120	45	135	45	135	40	120	45	135	50	150	505	1,515
SUR-PACÍFICO																										
Mercurio	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	55	100	60	120	55	110	60	120	70	140	650	1,300
Géminis	25	125	25	125	25	125	25	125	30	150	30	150	30	150	35	175	30	150	25	125	30	150	40	200	350	1,750
Apolo	35	105	30	90	30	90	30	90	35	105	30	90	30	90	30	90	35	105	35	105	40	120	50	150	410.	1,230
CENTRAL SUR																										
Mercurio	70	140	60	120	60	120	60	125	65	130	65	130	70	140	75	150	70	140	75	150	75	150	80	160	825	1,650
Géminis	30	150	30	150	25	125	25	125	25	125	25	125	30	150	30	150	30	150	35	175	35	175	40	200	360	1,800
Apolo	40	120	40	120	40	120	40	120	40	120	45	135	45	135	50	150	50	150	50	150	50	150	60	180	550	1,650
TOTALES																										
Mercurio	375	750	360	720	360	720	370	740	395	790	405	810	415	830	425	850	435	870	420	840	440	880	500	1,000	4,900	9,800
Géminis	180	900	180	900	170	850	175	875	195	975	205	1,025	215	1,075	220	1,100	210	1,050	205	1,025	230	1,150	280	1,400	2,465	12,325
Apolo	220	660	215	645	215	645	215	645	225	675	240	720	240	720	245	735	245	735	250	750	280	840	330	990	2,920	8,760
TOTAL	775	2,310	755	2,265	745	2,215	760	2,260	815	2,440	850	2,555	870	2,625	890	2,685	890	2,655	875	2,615	950	2,870	1,110	3,390	10,285	30,885

II-3 ($) y III-1 1/3 a 3/3 (US)

Valores en Miles de Pesos Mexicanos

II-2, II-3, XI-2 ($), y XI-3 2/3

II

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO GLOBAL DE IVA CAUSADO

Anexo II-2

Del ____ de ________ al ____ de ________ de 2,0 _ _ .

	MERCURIO	GÉMINIS	APOLO	TOTAL
Ventas Presupuestas II	$ 9'800,000	$ 12'325,000	$ 8'760,000	$ 30'885,000
Tasa IVA	15%	15%	15%	15%
IMPORTE	(A) $ 1'470,000	(B) $ 1'848,750	(C) $ 1'314,000	(D) $ 4'632,750 XI-2

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO SUMARIO DE IVA CAUSADO

Anexo II-3

Del ____ de ________ al ____ de ________ de 2,0 _ _ .

MES	MERCURIO VENTAS (II-1)	MERCURIO IVA	GÉMINIS VENTAS (II-1)	GÉMINIS IVA	APOLO VENTAS (II-1)	APOLO IVA	TOTAL VENTAS (II-1)	TOTAL IVA (XI-2, XI-3 3/3)
Enero	$ 750,000	$ 112,500	$ 900,000	$ 135,000	$ 660,000	$ 99,000	$ 2'310,000	$ 346,500
Febrero	720,000	108,000	900,000	135,000	645,000	96,750	2'265,000	339,750
Marzo	720,000	108,000	850,000	127,500	645,000	96,750	2'215,000	332,250
Abril	740,000	111,000	875,000	131,250	645,000	96,750	2'260,000	339,000
Mayo	790,000	118,500	975,000	146,250	675,000	101,250	2'440,000	366,000
Junio	810,000	121,500	1'025,000	153,750	720,000	108,000	2'555,000	383,250
Julio	830,000	124,500	1'075,000	161,250	720,000	108,000	2'625,000	393,750
Agosto	850,000	127,500	1'100,000	165,000	735,000	110,250	2'685,000	402,750
Septiembre	870,000	130,500	1'050,000	157,500	735,000	110,250	2'655,000	398,250
Octubre	840,000	126,000	1'025,000	153,750	750,000	112,500	2'615,000	392,250
Noviembre	880,000	132,000	1'150,000	172,500	840,000	126,000	2'870,000	430,500
Diciembre	1'000,000	150,000	1'400,000	210,000	990,000	148,500	3'390,000	508,500
TOTAL	$ 9'800,000 II	(A) $ 1'470,000	$ 12'325,000 II	(B) $ 1'848,750	$ 8'760,000 II	(C) $ 1'314,000	$ 30'885,000 II	(D) $ 4'632,750

Anexo III

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO GLOBAL DE PRODUCCIÓN

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _ .

Bases : Presupuesto de Ventas, Inventarios Inicial, Final, y Hojas de Costo Unitario Estimado.

	MERCURIO		*GÉMINIS*		*APOLO*		*TOTAL*	
1. EN UNIDADES								
Presupuesto de Ventas **II**		4,900		2,465		2,920	$ 10,285	
± Diferencia entre :								
Inventario Inicial } DATOS	390		205		320			
Inventario Final } DATOS	250	Ⓐ (140)	150	Ⓑ (55)	200	Ⓒ (120)	Ⓓ (315)	
PRODUCCIÓN		4,760		2,410 **IV y VI**		2,800	$ 9,970	
2. EN VALORES	*CUP*		*CUP*		*CUP*			
Unidades a Producir		4,760		2,410		2,800		
Material Directo	$ 500	$ 2'380,000	$ 1,250	$ 3'012,500	$ 750	$ 2'100,000	$ 7'492,500	IV
Sueldos y Salarios Directos	100	476,000	245	590,450	250	700,000	1'766,450	VI
Gastos Indirectos de Producción	240	1'142,400	570	1'373,700	450	1'260,000	3'776,100	
COSTOS DE PRODUCCIÓN	$ 840	$ 3'998,400	$ 2,065	$ 4'976,650	$ 1,450	$ 4'060,000	$ 13'035,050	IX
	I-1 1/2	**III-1 1/3 y IX**	**I-2 1/2**	**III-1 2/3 y IX**	**I-3 1/2**	**III-1 3/3 y IX**		
3. IMPORTE DE LA DIFERENCIA DE LOS DATOS DE LOS INVENTARIOS INICIAL Y FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS								
Unidades		140	Ⓐ	55	Ⓑ	120	Ⓒ 315	Ⓓ
Costo Unitario de Producción		$ 840	**I-1 1/2**	$ 2,065	**I-2 1/2**	$ 1,450	**I-3 1/2**	
TOTALES **IX**		$ 117,600	**XIV-1**	$ 113,575	**XIV-2**	$ 174,000	$ 405,175	
						XIV-3	**XIV**	

CUP = Costo Unitario de Producción

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PRODUCCIÓN **Anexo III-1-1/3**

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 __ __ .

(Unidades y Valores)

MERCURIO

Bases : Presupuesto de Ventas y los Inventarios Iniciales y Finales de Productos Terminados.

Bases : Distribución Propuesta de la Producción y Hoja de Costo Unitario Estimado

	UNIDADES	(+)	(−)		*VALORES*			
MES	*VENTAS ESTIMADAS*	*INVENTARIO FINAL DESEABLE*	*INVENTARIO INICIAL*	*UNIDADES A PRODUCIR*	*MATERIAL DIRECTO*	*SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS*	*GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN*	*TOTAL*
Enero	375 Us.	160 Us.	**DATOS** 390 Us.	145 Us.	$ 72,500	$ 14,500	$ 34,800	$ 121,800
Febrero	360	150	160	350	175,000	35,000	84,000	294,000
Marzo	360	150	150	360	180,000	36,000	86,400	302,400
Abril	370	155	150	375	187,500	37,500	90,000	315,000
Mayo	395	175	155	415	207,500	41,500	99,600	348,600
Junio	**II-1** 405	**DATOS** 180	175	**IV-1 1/3** 410	205,000	41,000	98,400	344,400
Julio	415	190	180	425	212,500	42,500	102,000	357,000
Agosto	425	175	190	410	205,000	41,000	98,400	344,000
Septiembre	435	185	175	445	222,500	44,500	106,800	373,800
Octubre	420	170	185	405	202,500	40,500	97,200	340,200
Noviembre	440	190	170	460	230,000	46,000	110,400	386,400
Diciembre	500	250 **XII-1**	190	560	280,000	56,000	134,400	470,400
TOTAL	II 4,900 Us.	2,130 Us.	2,270 Us.	4,760 Us.	$ 2'380,000	$ 476,000	$ 1'142,400	$ 3'998,400

'IV y IV-1 1/3 XI y IX

III

Anexo III-1-2/3

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PRODUCCIÓN

Del _____ de __________ al _____ de __________ de 2,0 __ __ .

(Unidades y Valores)

GÉMINIS

Bases : Presupuestos de Ventas y los Inventarios Iniciales y Finales de Productos Terminados.

Bases : Distribución Presupuesta de la Producción y Hoja de Costo Unitario Estimado.

NOTA : Los índices de III-1 2/3 y 3/3, que faltan son iguales al III-1 1/3

	UNIDADES	(+)	(−)		VALORES			
MES	*VENTAS ESTIMADAS*	*INVENTARIO FINAL DESEABLE*	*INVENTARIO INICIAL*	*UNIDADES A PRODUCIR*	*MATERIAL DIRECTO*	*SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS*	*GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN*	*TOTAL*
Enero	180 Us.	140 Us.	205 Us.	115 Us.	$ 143,500	$ 28,175	$ 65,500	$ 237,475
Febrero	180	130	140	170	212,500	41,150	96,900	350,550
Marzo	170	135	130	175	218,750	42,875	99,750	361,375
Abril	175	150	135	190	237,500	46,550	108,300	392,350
Mayo	195	190	150	235	293,750	57,575	133.950	485,275
Junio	205	180	190	195	243,750	47,775	111,150	402,675
Julio	215	190	180	225	281,250	55,125	125,250	464,625
Agosto	220	180	190	210	262,500	51,450	119,700	433,650
Septiembre	210	180	180	210	262,500	51,450	119,700	433,650
Octubre	205	195	180	220	275,000	53,900	125,400	454,300
Noviembre	230	180	195	215	268,750	52,675	122,550	443,975
Diciembre	280	150	180	250	312,500	61,750	142,500	516,750
TOTAL	2,465 Us.	2,000 Us.	2,055 Us.	2,410 Us.	$ 3'012,500	$ 590,450	$ 1'373,700	$ 4'976,650

IV-1 2/3 (Unidades a producir)

IV-1 2/3 y IX

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE PRODUCCIÓN **Anexo III-1-3/3**

Del ____ de ________ al ____ de ________ de 2,0 __ __ .

(Unidades y Valores)

APOLO

Bases : Presupuestos de Ventas y los Inventarios Iniciales y Finales de Productos Terminados.

Bases : Distribución Presupuesta de la Producción y Hoja de Costo Unitario Estimado.

MES	UNIDADES	(+)	(–)		VALORES			
	VENTAS ESTIMADAS	INVENTARIO FINAL DESEABLE	INVENTARIO INICIAL	UNIDADES A PRODUCIR	MATERIAL DIRECTO	SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN	TOTAL
Enero	220 Us.	190 Us.	320 Us.	90 Us.	$ 67,500	$ 22,500	$ 40,500	$ 130,500
Febrero	215	190	190	215	161,250	53,750	96,750	311,750
Marzo	215	190	190	215	161,250	53,750	96,750	311,750
Abril	215	205	190	230	172,500	57,500	103,500	333,500
Mayo	225	210	205	230	172,500	57,500	103,500	333,500
Junio	240	210	210	240	180,000	60,000	108,000	348,000
Julio	240	215	210	245	183,750	61,250	110,250	355,250
Agosto	245	220	215	250	187,500	62,500	112,500	362,500
Septiembre	245	220	220	245	183,750	61,250	110,250	355,250
Octubre	250	230	220	260	195,000	65,000	117,000	377,000
Noviembre	280	300	230	350	262,500	87,500	157,300	507,500
Diciembre	330	200	300	230	172,500	57,500	103,500	333,500
TOTAL	2,920 Us.	2,580 Us.	2,700 Us.	2,800 Us.	$ 2'100,000	$ 700,000	$ 1'260,000	$ 4'060,000

IV-1 3/3 (unidades a producir)

IV-1 3/3 y IX

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO GLOBAL DE CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO

Del _____ de __________ al _____ de __________ de 2,0 __ __ .

Anexo IV

Bases : Presupuesto de Producción y Hojas de Costo Unitario Estimado.

			III							
			MERCURIO 4,760 Us.		*GÉMINIS 2,410 Us.*		*APOLO 2,800 Us.*		*CONSUMO TOTAL*	
			CONSUMO		*CONSUMO*		*CONSUMO*			
MATERIAL	*CANTIDAD UNITARIA Kg.*	*C.U.*	*CANTIDAD Kg.*	*IMPORTE*	*CANTIDAD Kg.*	*IMPORTE*	*CANTIDAD Kg.*	*IMPORTE*	*CANTIDAD Kg.*	*IMPORTE*
1	2	$ 60	9,520	$ 571,200	4,820	$ 289,200	5,600	$ 336,000	19,940	$ 1'196,400
2	4	90	19,040	1'713,600					19,040	1'713,600
3	1	20	4,760	95,200					4,760	95,200
4	4	80			9,640	771,200			9,640	771,200
5	5	90			12,050	1'084,500			12,050	1'084,500
6	3	120			7,230	867,600			7,230	867,600
7	3	70					8,400	588,000	8,400	588,000
8	5	30					14,000	420,000	14,000	420,000
9	5	54					14,000	756,000	14,000	756,000
	TOTAL		33,320	$ 2'380,000	33,740	$ 3'012,500	42,000	$ 2'100,000	109,060	$ 7'492,500
			III-1 1/3		III-1 2/3		III-1 3/3			III

I-1, 2, 3 1/2 (Cantidad unitaria, materiales 1 a 9)

IV-1 1/3 (Mercurio, materiales 1 a 3)

IV-1 2/3 (Géminis, materiales 4 a 6)

IV-1 3/3 (Apolo, materiales 1 y 7 a 9)

V (Consumo total, cantidad, materiales 1 a 9)

IV -1 1/3 a 3/3 (material 1)

IV -1 1/3 (materiales 2 y 3)

IV -1 2/3 (materiales 4 a 6)

IV -1 3/3 (materiales 7 a 9)

Anexo IV-1-1/3

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0__ __ .

Bases : Distribución Presupuestada de la Producción y la Hoja de Costo Unitario Estimado.

MERCURIO

PRODUCCIÓN ESTIMADA	MES	MATERIAL (1) 2 Kg.	P.U.	IMPORTE	MATERIAL (2) 4 Kg.	P.U.	IMPORTE	MATERIAL (3) 1 Kg.	P.U.	IMPORTE	TOTAL
145 Us.	Ene.	290	$ 60	$ 17,400	580	$ 90	$ 52,200	145	$ 20	$ 2,900	$ 72,500
350	Feb.	700	"	42,000	1,400	"	126,000	350	"	7,000	175,000
360	Mar.	720	"	43,200	1,440	"	129,600	360	"	7,200	180,000
375	Abr.	750	"	45,000	1,500	"	135,000	375	"	7,500	187,500
415	May.	830	"	49,800	1,660	"	149,400	415	"	8,300	207,500
410	Jun.	820	"	49,200	1,640	"	147,600	410	"	8,200	205,000
425	Jul.	850	"	51,000	1,700	"	153,000	425	"	8,500	212,500
410	Ago.	820	"	49,200	1,640	"	147,600	410	"	8,200	205,000
445	Sep.	890	"	53,400	1,780	"	160,200	445	"	8,900	222,500
405	Oct.	810	"	48,600	1,620	"	145,800	405	"	8,100	205,500
460	Nov.	920	"	55,200	1,840	"	165,600	460	"	9,200	230,000
560	Dic.	1,120	"	67,200	2,240	"	201,600	560	"	11,200	280,000
4,760 Us.		9,520	$ 60	$ 571,200	19,040	$ 90	$ 1'713,600	4,760	$ 20	$ 95,200	$ 2'380,000

Referencias: III-1 1/3 (Producción estimada); Más IV-1 2/3 y 3/3 = V-2 1/9 (Material (1) Kg.); V-2 2/9 (Material (2) Kg.); V-2 3/9 (Material (3) Kg.); Más IV-1 2/3 y 3/3 = IV; IV; III-1 1/3 y XIV 1 (Total).

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Anexo IV-1-2/3

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 __ __ .

Bases : Distribución Presupuestada de la Producción y la Hoja de Costo Unitario Estimado.

GÉMINIS

		MATERIAL (1)			MATERIAL (4)			MATERIAL (5)			MATERIAL (6)			
PRODUCCIÓN ESTIMADA	MES	2 Kg.	P.U.	IMPORTE	4 Kg.	P.U.	IMPORTE	5 Kg.	P.U.	IMPORTE	3 Kg.	P.U.	IMPORTE	TOTAL
115 Us.	Ene.	230	$ 60	$ 13,800	460	$ 80	$ 36,800	575	$ 90	$ 51,750	345	$ 120	$ 41,400	$ 143,750
170	Feb.	340	"	20,400	680	"	54,400	850	"	76,500	510	"	61,200	212,500
175	Mar.	350	"	21,000	700	"	56,000	875	"	78,750	525	"	63,000	218,750
190	Abr.	380	"	22,800	760	"	60,800	950	"	85,500	570	"	68,400	237,500
235	May.	470	"	28,200	940	"	75,200	1,175	"	105,750	705	"	84,600	293,750
195	Jun.	390	"	23,400	780	"	62,400	975	"	87,750	585	"	70,200	243,750
225	Jul.	450	"	27,000	900	"	72,000	1,125	"	101,250	675	"	81,000	281,250
210	Ago.	420	"	25,200	840	"	67,200	1,050	"	94,500	630	"	75,600	262,500
210	Sep.	420	"	25,200	840	"	67,200	1,050	"	94,500	630	"	75,600	262,500
220	Oct.	440	"	26,400	880	"	70,400	1,100	"	99,000	660	"	79,200	275,000
215	Nov.	430	"	25,800	860	"	68,800	1,075	"	96,750	645	"	77,400	268,750
250	Dic.	500	"	30,000	1,000	"	80,000	1,250	"	112,500	750	"	90,000	312,500
2,410 Us.		4,820	$ 60	$ 289,200	9,640	$ 80	$ 771,200	12,050	$ 90	$ 1'084,500	7,230	$ 120	$ 867,600	$ 3'012,500

III-1 2/3

Más IV-1 1/3 y 3/3 = V-2 1/9

V-2 4/9

V-2 5/9

V-2 6/9

Más IV-1 1/3 y 3/3 = IV

IV

III-1 2/3 y XIV-2

Anexo IV-1-3/3

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE CONSUMO DE MATERIAL DIRECTO

Del _____ de __________ al _____ de __________ de 2,0 __ __.

Bases : Distribución Presupuestada de la Producción y la Hoja de Costo Unitario Estimado.

APOLO

PRODUCCIÓN ESTIMADA	MES	MATERIAL (1) 2 Kg.	MATERIAL (1) P.U.	MATERIAL (1) IMPORTE	MATERIAL (7) 3 Kg.	MATERIAL (7) P.U.	MATERIAL (7) IMPORTE	MATERIAL (8) 5 Kg.	MATERIAL (8) P.U.	MATERIAL (8) IMPORTE	MATERIAL (9) 5 Kg.	MATERIAL (9) P.U.	MATERIAL (9) IMPORTE	TOTAL
90 Us.	Ene.	180	$ 60	$ 10,800	270	$ 70	$ 18,900	450	$ 30	$ 13,500	450	$ 54	$ 24,300	$ 67,500
215	Feb.	430	"	25,800	645	"	45,150	1,075	"	32,250	1,075	"	58,050	161,250
215	Mar.	430	"	25,800	645	"	45,150	1,075	"	32,250	1,075	"	58,050	161,250
230	Abr.	460	"	27,600	690	"	48,300	1,150	"	34,500	1,150	"	62,100	172,500
230	May.	460	"	27,600	690	"	48,300	1,150	"	34,500	1,150	"	62,100	172,500
240	Jun.	480	"	28,800	720	"	50,400	1,200	"	36,000	1,200	"	64,800	180,000
245	Jul.	490	"	29,400	735	"	51,450	1,225	"	36,750	1,225	"	66,150	183,750
260	Ago.	500	"	30,000	750	"	52,500	1,250	"	37,500	1,250	"	67,500	187,500
245	Sep.	490	"	29,400	735	"	51,450	1,225	"	36,750	1,225	"	66,150	183,750
250	Oct.	520	"	31,200	780	"	54,600	1,300	"	39,000	1,300	"	70,200	195,000
350	Nov.	700	"	42,000	1,050	"	73,500	1,750	"	52,500	1,750	"	94,500	262,500
230	Dic.	460	"	27,600	690	"	48,300	1,150	"	34,500	1,150	"	62,100	172,500
2,800 Us.		5,600	$ 60	$ 336,000	8,400	$ 70	$ 588,000	14,000	$ 30	$ 420,000	14,000	$ 54	$ 756,000	$ 2'100,000

III-1 3/3

Más IV-1 1/3 y 2/3 = V-2 1/9

V-2 7/9

V-2 8/9

V-2 9/9

Más IV-1 1/3 y 2/3 = IV

IV

XIV-3 y III-1 3/3

Anexo V

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO GLOBAL DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0__ __ .

Bases : Presupuesto de Consumo de Material Directo, Inventarios Inicial y Final, y Hoja de Costo Unitario Estimados.

1. EN CANTIDAD

	MATERIALES								
	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
Consumo de Material Directo **IV**	19,940	19,040	4,760	9,640	12,050	7,230	8,400	14,000	14,000
(–) Inventario Inicial } **DATOS**	1,500	1,000	300	900	1,100	700	550	800	800
(+) Inventario Final } **DATOS**	2,100	2,200	600	1,200	1,500	900	700	1,000	1,100
COMPRAS (A)	20,540	20,240	5,060	9,940	12,450	7,430	8,550	14,200	14,300

VI-1 y V-2 1/9 a 9/9

2. EN VALOR :

MATERIAL	(A) *CANTIDAD A COMPRAR*	*COSTO UNITARIO* (**HOJA DE COSTOS**)	*IMPORTE DE LAS COMPRAS* (**V-1**)	*IVA ACREDITABLE*	*TOTAL A PAGAR*
1	20,540 Kgs.	$ 60	$ 1'232,400	$ 184,860	$ 1'417,260
2	20,240	90	1'821,600	273,240	2'094,840
3	5,060	20	101,200	15,180	116,380
4	9,940	80	795,200	119,280	914,480
5	12,450	90	1'120,500	168,075	1'288,575
6	7,430	120	891,600	133,740	1'025,340
7	8,550	70	598,500	89,775	688,275
8	14,200	30	426,000	63,900	489,900
9	14,300	54	772,200	115,830	888,030
TOTAL			$ 7'759,200 **IX**	$ 1'163,880	$ 8'923,080

V-3

Anexo V-1

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO SUMARIO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 __ __ .

Bases : Presupuesto Analítico de Compras y Hojas de Costo Unitario Estimado.

MES	MATERIAL 1		MATERIAL 2		MATERIAL 3		MATERIAL 4		MATERIAL 5		MATERIAL 6		MATERIAL 7		MATERIAL 8		MATERIAL 9		
	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	Kg.	VALOR	TOTAL
Enero	2,100	126,000	2,380	214,200	545	10,900	910	72,800	1,175	105,750	655	79,800	970	67,900	1,750	52,500	1,750	94,500	824,350
Febrero	1,570	94,200	1,400	126,000	370	7,400	730	58,400	900	81,000	540	64,800	645	45,150	1,075	32,250	1,125	60,750	569,950
Marzo	1,600	96,000	1,640	147,600	390	7,800	800	64,000	1,025	92,250	615	73,800	695	48,650	1,275	38,250	1,225	66,150	634,500
Abril	1,990	119,400	1,800	162,000	425	8,500	1,060	84,800	1,350	121,500	830	99,600	690	48,300	1,150	34,500	1,150	62,100	740,700
Mayo	1,560	93,600	1,560	140,400	415	8,300	640	51,200	775	69,750	475	57,000	840	58,800	1,250	37,500	1,250	67,500	584,050
Junio	1,890	113,400	1,840	165,600	460	9,200	1,080	86,400	1,275	114,750	765	91,800	740	51,800	1,200	36,000	1,250	67,500	736,450
Julio	1,690	101,400	1,500	135,000	395	7,900	700	56,000	1,025	92,250	585	70,200	765	53,550	1,325	39,750	1,275	68,850	624,900
Agosto	1,940	116,400	1,940	174,600	440	8,800	840	67,200	1,050	94,500	630	75,600	720	50,400	1,150	34,500	1,200	64,800	686,800
Septiembre	1,700	102,000	1,480	133,200	395	7,900	940	75,200	1,150	103,500	690	82,800	825	57,750	1,425	42,750	1,375	74,250	679,350
Octubre	2,370	142,200	2,020	181,800	505	10,100	900	72,000	1,000	90,000	590	70,800	1,320	92,400	2,200	66,000	2,200	118,800	844,100
Noviembre	2,050	123,000	2,640	237,600	660	13,200	1,140	91,200	1,475	132,750	895	107,400	300	21,000	350	10,500	350	18,900	755,550
Diciembre	80	4,800	40	3,600	60	1,200	200	16,000	250	22,500	150	18,000	40	2,800	50	1,500	150	8,100	78,500
TOTAL	20,540	1'232,400	20,240	1'821,600	5,060	101,200	9,940	795,200	42,450	1'120,500	7,430	891,600	8,550	598,500	14,200	426,000	14,300	772,200	7'759,200

V-3

V (TOTALES) y V-2 1/9 a 9/9 (POR MESES)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-2-1/9**

Del de al de de 2,0 .

MATERIAL 1

Bases : Presupuesto de Consumo Analítico de Material Directo e Inventarios.

MES	*CONSUMO ESTIMADO*	*(+) INV. FINAL DESEABLE*	*(–) INVENTARIO INICIAL*	*COMPRAS*
Enero	700 Kgs.	2,900 Kgs.	**DATOS** 1,500 Kgs.	2,100 Kgs.
Febrero	1,470 "	3,000 "	2,900 "	1,570 "
Marzo	1,500 "	3,100 "	3,000 "	1,600 "
Abril	1,590 "	3,500 "	3,100 "	1,990 "
Mayo	1,760 "	3,300 "	3,500 "	1,560 "
Junio	1,690 "	3,500 "	3,300 "	1,890 "
Julio	1,790 "	3,400 "	3,500 "	1,690 "
Agosto	1,740 "	3,600 "	3,400 "	1,940 "
Septiembre	1,800 "	3,500 "	3,600 "	1,700 "
Octubre	1,770 "	4,100 "	3,500 "	2,370 "
Noviembre	2,050 "	4,100 "	4,100 "	2,020 "
Diciembre	2,080 "	2,100 " **XII-1**	4,100 "	80 " **V**
Total	19,940 Kgs.	40,100 Kgs.	39,500 Kgs.	20,540 Kgs.

(Consumo: **IV-1 1/3 a 3/3**; Inv. final deseable: **DATOS**; Compras: **V-1**)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-2-2/9**

Del de al de de 2,0 .

MATERIAL 2

Bases : Presupuesto de Consumo Analítico de Material Directo e Inventarios.

MES	*CONSUMO ESTIMADO*	*(+) INV. FINAL DESEABLE*	*(–) INVENTARIO INICIAL*	*COMPRAS*
Enero	580 Kgs.	2,800 Kgs.	**DATOS** 1,000 Kgs.	2,380 Kgs.
Febrero	1,400 "	2,800 "	2,800 "	1,400 "
Marzo	1,440 "	3,000 "	2,800 "	1,640 "
Abril	1,500 "	3,300 "	3,000 "	1,800 "
Mayo	1,660 "	3,200 "	3,300 "	1,560 "
Junio	1,640 "	3,400 "	3,200 "	1,840 "
Julio	1,700 "	3,200 "	3,400 "	1,500 "
Agosto	1,640 "	3,500 "	3,200 "	1,940 "
Septiembre	1,780 "	3,200 "	3,500 "	1,480 "
Octubre	1,620 "	3,600 "	3,200 "	2,020 "
Noviembre	1,840 "	4,400 "	3,600 "	2,640 "
Diciembre	2,240 "	2,200 " **XII-1**	4,400 "	40 " **V**
Total	19,040 Kgs.	38,600 Kgs.	37,400 Kgs.	20,240 Kgs.

(Consumo: **IV-1 1/3**; Inv. final deseable: **DATOS**; Compras: **V-1**)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-2-3/9**

Del de al de de 2,0 .

MATERIAL 3

Bases : Presupuesto de Consumo Analítico de Material Directo e Inventarios.

MES		*CONSUMO ESTIMADO*		*(+) INV. FINAL DESEABLE*		*(–) INVENTARIO INICIAL*		*COMPRAS*	
Enero	**IV-1 1/3**	145 Kgs.	**DATOS**	700 Kgs.	**DATOS**	300 Kgs.	**V-1**	545 Kgs.	
Febrero		350 "		720 "		700 "		370 "	
Marzo		360 "		750 "		720 "		390 "	
Abril		375 "		800 "		750 "		425 "	
Mayo		415 "		800 "		800 "		415 "	
Junio		410 "		850 "		800 "		460 "	
Julio		425 "		820 "		850 "		395 "	
Agosto		410 "		850 "		820 "		440 "	
Septiembre		445 "		800 "		850 "		395 "	
Octubre		405 "		900 "		800 "		505 "	
Noviembre		460 "		1,100 "		900 "		660 "	
Diciembre		560 "		600 "	**XII-1**	1,100 "		60 "	
Total		4,760 Kgs.		9,690 Kgs.		9,390 Kgs.		5,060 Kgs.	**V**

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-2-4/9**

Del de al de de 2,0 .

MATERIAL 4

Bases : Presupuesto de Consumo Analítico de Material Directo e Inventarios.

MES		*CONSUMO ESTIMADO*		*(+) INV. FINAL DESEABLE*		*(–) INVENTARIO INICIAL*		*COMPRAS*	
Enero	**IV-1 2/3**	460 Kgs.	**DATOS**	1,350 Kgs.	**DATOS**	900 Kgs.	**V-1**	910 Kgs.	
Febrero		680 "		1,400 "		1,350 "		730 "	
Marzo		700 "		1,500 "		1,400 "		800 "	
Abril		760 "		1,800 "		1,500 "		1,060 "	
Mayo		940 "		1,500 "		1,800 "		640 "	
Junio		780 "		1,800 "		1,500 "		1,080 "	
Julio		900 "		1,600 "		1,800 "		700 "	
Agosto		840 "		1,600 "		1,600 "		840 "	
Septiembre		840 "		1,700 "		1,600 "		940 "	
Octubre		880 "		1,720 "		1,700 "		900 "	
Noviembre		860 "		2,000 "		1,720 "		1,140 "	
Diciembre		1,000 "		1,200 "	**XII-1**	2,000 "		200 "	
Total		9,640 Kgs.		19,170 Kgs.		18,870 Kgs.		9,940 Kgs.	**V**

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-2-5/9**

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 __ __ .

MATERIAL 5

Bases : Presupuesto de Consumo Analítico de Material Directo e Inventarios.

MES		*CONSUMO ESTIMADO*		*(+) INV. FINAL DESEABLE*		*(–) INVENTARIO INICIAL*		*COMPRAS*
Enero	IV-1 2/3	575 Kgs.	DATOS	1,700 Kgs.	DATOS	1,100 Kgs.	V-1	1,175 Kgs.
Febrero		850 "		1,750 "		1,700 "		900 "
Marzo		875 "		1,900 "		1,750 "		1,025 "
Abril		950 "		2,300 "		1,900 "		1,350 "
Mayo		1,175 "		1,900 "		2,300 "		775 "
Junio		975 "		2,200 "		1,900 "		1,275 "
Julio		1,125 "		2,100 "		2,200 "		1,025 "
Agosto		1,050 "		2,100 "		2,100 "		1,050 "
Septiembre		1,050 "		2,200 "		2,100 "		1,150 "
Octubre		1,100 "		2,100 "		2,200 "		1,000 "
Noviembre		1,075 "		2,500 "		2,100 "		1,475 "
Diciembre		1,250 "		1,500 "	XII-1	2,500 "		250 "
Total		12,050 Kgs.		24,250 Kgs.		23,850 Kgs.		12,450 Kgs. **V**

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-2-6/9**

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 __ __ .

MATERIAL 6

Bases : Presupuesto de Consumo Analítico de Material Directo e Inventarios.

MES		*CONSUMO ESTIMADO*		*(+) INV. FINAL DESEABLE*		*(–) INVENTARIO INICIAL*		*COMPRAS*
Enero	IV-1 2/3	345 Kgs.	DATOS	1,020 Kgs.	DATOS	700 Kgs.	V-1	665 Kgs.
Febrero		510 "		1,050 "		1,020 "		540 "
Marzo		525 "		1,140 "		1,050 "		615 "
Abril		570 "		1,400 "		1,140 "		830 "
Mayo		705 "		1,170 "		1,400 "		475 "
Junio		585 "		1,350 "		1,170 "		765 "
Julio		675 "		1,260 "		1,350 "		585 "
Agosto		630 "		1,260 "		1,260 "		630 "
Septiembre		630 "		1,320 "		1,260 "		690 "
Octubre		660 "		1,250 "		1,320 "		590 "
Noviembre		645 "		1,500 "		1,250 "		895 "
Diciembre		750 "		900 "	XII-1	1,500 "		150 "
Total		7,230 Kgs.		14,620 Kgs.		14,420 Kgs.		7,430 Kgs. **V**

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-2-7/9**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0_ _ .

MATERIAL 7

Bases : Presupuesto de Consumo Analítico de Material Directo e Inventarios.

MES		*CONSUMO ESTIMADO*		*(+) INV. FINAL DESEABLE*		*(−) INVENTARIO INICIAL*		*COMPRAS*	
Enero	IV-1 3/3	270 Kgs.	DATOS	1,250 Kgs.	DATOS	550 Kgs.	V-1	970 Kgs.	
Febrero		645 "		1,250 "		1,250 "		645 "	
Marzo		645 "		1,300 "		1,250 "		695 "	
Abril		690 "		1,300 "		1,300 "		690 "	
Mayo		690 "		1,450 "		1,300 "		840 "	
Junio		720 "		1,470 "		1,450 "		740 "	
Julio		735 "		1,500 "		1,470 "		765 "	
Agosto		750 "		1,470 "		1,500 "		720 "	
Septiembre		735 "		1,560 "		1,470 "		825 "	
Octubre		780 "		2,100 "		1,560 "		1,320 "	
Noviembre		1,050 "		1,350 "		2,100 "		300 "	
Diciembre		690 "		700 "	XII-1	1,350 "		40 "	
Total		8,400 Kgs.		16,700 Kgs.		16,550 Kgs.		8,550 Kgs.	V

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-2-8/9**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0_ _ .

MATERIAL 8

Bases : Presupuesto de Consumo Analítico de Material Directo e Inventarios.

MES		*CONSUMO ESTIMADO*		*(+) INV. FINAL DESEABLE*		*(−) INVENTARIO INICIAL*		*COMPRAS*	
Enero	IV-1 3/3	450 Kgs.	DATOS	2,100 Kgs.	DATOS	800 Kgs.	V-1	1,750 Kgs.	
Febrero		1,075 "		2,100 "		2,100 "		1,075 "	
Marzo		1,075 "		2,300 "		2,100 "		1,275 "	
Abril		1,150 "		2,300 "		2,300 "		1,150 "	
Mayo		1,150 "		2,400 "		2,300 "		1,250 "	
Junio		1,200 "		2,400 "		2,400 "		1,200 "	
Julio		1,225 "		2,500 "		2,400 "		1,325 "	
Agosto		1,250 "		2,400 "		2,500 "		1,150 "	
Septiembre		1,225 "		2,600 "		2,400 "		1,425 "	
Octubre		1,300 "		3,500 "		2,600 "		2,200 "	
Noviembre		1,750 "		2,100 "		3,500 "		350 "	
Diciembre		1,150 "		1,000 "	XII-1	2,100 "		50 "	
Total		14,000 Kgs.		27,700 Kgs.		27,500 Kgs.		14,200 Kgs.	V

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-2-9/9**

Del _____ de ____________ al _____ de ____________ de 2,0 __ __ .

MATERIAL 9

Bases : Presupuesto de Consumo Analítico de Material Directo e Inventarios.

MES		*CONSUMO ESTIMADO*		*(+) INV. FINAL DESEABLE*		*(–) INVENTARIO INICIAL*		*COMPRAS*	
Enero	**IV-1 3/3**	450 Kgs.	**DATOS**	2,100 Kgs.	**DATOS**	800 Kgs.	**V-1**	1,750 Kgs.	
Febrero		1,075 "		2,150 "		2,100 "		1,125 "	
Marzo		1,075 "		2,300 "		2,150 "		1,225 "	
Abril		1,150 "		2,300 "		2,300 "		1,150 "	
Mayo		1,150 "		2,400 "		2,300 "		1,250 "	
Junio		1,200 "		2,450 "		2,400 "		1,250 "	
Julio		1,225 "		2,500 "		2,450 "		1,275 "	
Agosto		1,250 "		2,450 "		2,500 "		1,200 "	
Septiembre		1,225 "		2,600 "		2,450 "		1,375 "	
Octubre		1,300 "		3,500 "		2,600 "		2,200 "	
Noviembre		1,750 "		2,100 "		3,500 "		350 "	
Diciembre		1,150 "		1,100 "	**XII-1**	2,100 "		150 "	
Total		14,000 Kgs.		27,950 Kgs.		27,650 Kgs.		14,300 Kgs.	**V**

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO SUMARIO DE IVA ACREDITABLE DERIVADO DE COMPRAS DE MATERIAL DIRECTO **Anexo V-3**

Del _____ de ____________ al _____ de ____________ de 2,0 __ __ .

Bases : Presupuesto Sumario de Compras de Material Directo y Tasa de IVA.

MES		*IMPORTE DE LAS COMPRAS*		*15% IVA*		*TOTAL A PAGAR*
Enero	**V-1**	$ 824,350	**XI-3 3/3**	$ 123,652	**XI-3 1/3**	$ 948,002
Febrero		569,950		85,492		655,442
Marzo		634,500		95,175		729,675
Abril		740,700		111,105		851,805
Mayo		584,050		87,607		671,657
Junio		736,450		110,468		846,918
Julio		624,900		93,735		718,635
Agosto		686,800		103,020		789,820
Septiembre		679,350		101,903		781,253
Octubre		844,100		126,615		970,715
Noviembre		755,550		113,333		868,883
Diciembre		78,500		11,775		90,275
Total		$ 7'759,200		$ 1'163,880		$ 8'923,080

V

Anexo VI

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO GLOBAL DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 __ __ .

Bases : Presupuesto de Producción y Hojas de Costo Unitario Estimado.

CONCEPTO	*MERCURIO 4760 Us.* III		*GÉMINIS 2410 Us.* III		*APOLO 2800 Us.* III			
	I-1 1/2 *C.U.*	*IMPORTE*	I-2 1/2 *C.U.*	*IMPORTE*	I-3 1/2 *C.U.*	*IMPORTE*	*TOTAL*	
1. SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS	$ 100.00	III-1 1/3 $ 476,000	$ 245.00	III-1 2/3 $ 590,450	$ 250.00	III-1 3/3 $ 700,000	III $ 1'766,450	
2. GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN								
A) Constantes	I-1 1/2 $ 77.41	IX $ 368,480	I-2 1/2 $ 192.28	IX $ 463,419	I-3 1/2 $ 119.42	IX $ 334,368	IX $ 1'166,267	
B) Variables	162.59	773,920	377.72	910,281	330.58	925,632	2'609,833	
SUMAS	$ 240.00	$ 1'142,400	$ 570.00	$ 1'373,700	$ 450.00	$ 1'260,000	$ 3'776,100	III
COSTO DE TRANSFORMACIÓN	$ 340.00	III-1 1/3 $ 1'618,400	$ 815.00	III-1 2/3 $ 1'964,150	$ 700.00	III-1 3/3 $ 1'960,000	VI-3 $ 5'542,550	
Menos : Depreciaciones	VI-2 1/3	105,000	VI-2 2/3	151,597	VI-2 3/3	93,403	XI-3 y XIV 350,000 *	VI-1 y 3
NETO		$ 1'513,400		$ 1'812,553		$ 1'866,597	$ 5'192,550	

Us. = ANEXO III -o- C.U. ANEXOS I-1 1/2, 2 1/2 y 3 1/2 -o- * VI-2 1/3 a 3/3

Anexo VI-1

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO SUMARIO DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN

(Sueldos y Salarios Directos, y Gastos Indirectos de Producción)

Del _____ de __________ al _____ de __________ de 2,0 _ _ .

MES	CONSTANTES	VARIABLES (+)	COSTO TOTAL	DEPRECIACIÓN (–)	IVA (+)	TOTAL A PAGAR
	Suma de VI-2 1/3 a 3/3	Suma de VI-2 1/3 a 3/3 y VI-3	Suma de VI-2 1/3 a 3/3	Suma de VI-2 1/3 a 3/3		Menos Luz y Fza. + IVA (6º Bim.) = XI-3
Enero	$ 97,183	$ 161,911	$ 259,094	$ 29,167	$ 17,455	$ 247,382
Febrero	97,183	322,080	419,263	29,167	31,772	421,868
Marzo	97,183	328,321	425,504	29,167	32,299	428,636
Abril	97,183	350,253	447,436	29,167	34,250	452,519
Mayo	97,183	388,779	485,962	29,167	37,776	494,571
Junio	97,183	368,361	465,544	29,167	35,883	472,260
Julio	97,183	393,882	491,065	29,167	38,196	500,094
Agosto	97,183	383,507	480,690	29,167	37,229	488,752
Septiembre	97,183	389,793	486,976	29,167	37,834	495,643
Octubre	97,183	394,222	491,405	29,167	38,168	500,406
Noviembre	97,183	457,780	554,963	29,167	43,686	569,482
Diciembre	97,254	437,394	534,648	29,167	42,272	547,757
Total	$ 1'166,267	$ 4'376,283	$ 5'542,550 VI	$ 350,000 VI-3	$ 426,820	$ 5'619,370

VI-3

$ 5'619,370
– 56,907 (6º BIM. LUZ Y FUERZA)
$ 5'562,463 XI y XI-3

$ 49,484 x 15% = $ 7,422
$ 15,581 x 15% = ($ 2,337)

(X) = $ 15,581 (M)
16,885 (G)
17,018 (A)
$ 49,484 (T)

$ 49,484
+ 7,422
$ 56,906

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Anexo VI-2-1/3

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN

(Sueldos y Salarios Directos, y Gastos Indirectos de Producción)

Del ____ de ________ al ____ de ________ de 2,0 _ _ .

Bases: Distribución de la Producción, Hojas de Costo Unitario Estimado.

MERCURIO

CONCEPTO	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CONSTANTES		SUMA VI-2 2/3 y 3/3 = VI-3											
Sueldos y Salarios	$ 160,720	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,430
Previsión Social	23,520	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960	1,960
Rentas	40,180	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,352
Depreciación	*105,000	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750
Mantenimiento	23,390	1,948	1,948	1,948	1,948	1,948	1,948	1,948	1,948	1,948	1,948	1,948	1,952
Diversos	15,680	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,306	1,314
PARCIAL XIV-1	$ 368,480	30,702	30,702	30,702	30,702	30,702	30,702	30,702	30,702	30,702	30,702	30,702	30,758
VARIABLES	VI-1	SUMA VI-2 2/3 y 3/3 = VI-3											
Sueldos y Salarios VI	$ 476,000	14,500	35,000	36,000	37,500	41,500	41,000	42,500	41,000	44,500	40,500	46,000	56,000
Luz y Fuerza	72,800	2,218	5,355	5,508	5,737	6,349	6,273	6,502	6,273	6,808	6,196	7,038	8,543 (X)
Mantenimiento y Reparaciones	103,320	3,146	7,595	7,812	8,137	9,005	8,897	9,222	8,897	9,656	8,788	9,982	12,183
Material Indirecto	206,780	6,300	15,207	15,642	16,293	18,031	17,814	18,465	17,814	19,335	17,597	19,987	24,294
Diversos	391,020	11,911	28,752	29,574	30,806	34,092	33,681	34,913	33,681	36,556	33,270	37,789	45,995
PARCIAL	$ 1'249,920	38,075	91,909	94,536	98,473	108,977	107,665	111,603	107,665	116,855	106,351	120,796	147,015
XIV-1		SUMA DE VI-2/3 y 3/3 = VI											
TOTALES	$ 1'618,400	68,777	122,611	125,238	129,175	139,679	138,367	142,305	138,367	147,557	137,053	151,498	177,773
Menos:						MÁS VI-2 2/3 y 3/3 = VI-1							
Depreciación	105,000	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750	8,750
NETO VI y VI-1	$ 1'513,400	60,027	113,861	116,488	120,425	130,929	129,617	133,555	129,617	138,807	128,303	142,748	169,023

* DEPRECIACIÓN $ 105,000 MÁS VI-2 2/3 y 3/3 = XI-3

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN

(Sueldos y Salarios Directos, y Gastos Indirectos de Producción)

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0__ __.

Anexo VI-2-2/3

Bases : Distribución de la Producción, Hojas de Costo Unitario Estimado.

GÉMINIS

	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CONSTANTES		SUMA CON VI-2 1/3 y 3/3 = VI-3											
Sueldos y Salarios	$ 202,130	16,844	16,844	16,844	16,844	16,844	16,844	16,844	16,844	16,844	16,844	16,844	16,846
Previsión Social	29,580	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465	2,465
Rentas	50,532	4,211	4,211	4,211	4,211	4,211	4,211	4,211	4,211	4,211	4,211	4,211	4,211
Depreciación	*151,597	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,634
Mantenimiento	9,860	821	821	821	821	821	821	821	821	821	821	821	829
Diversos	19,720	1,643	1,643	1,643	1,643	1,643	1,643	1,643	1,643	1,643	1,643	1,643	1,647
PARCIAL XIV-2	$ 463,419	38,617	38,617	38,617	38,617	38,617	38,617	38,617	38,617	38,617	38,617	38,617	38,632
VARIABLES	VI-1	SUMA CON VI-2 1/3 y 3/3 = VI-3											
Sueldos y Salarios VI	$ 590,450	28,175	41,150	42,875	46,550	57,575	47,775	55,125	51,450	51,450	53,900	52,675	61,750
Luz y Fuerza	87,425	4,171	6,165	6,347	6,891	8,523	7,072	8,160	7,616	7,616	7,979	7,798	9,087
Mantenimiento y Reparaciones	138,816	6,624	9,792	10,080	10,944	13,536	11,232	12,960	12,096	12,096	12,672	12,384	14,400
Material Indirecto	260,060	12,408	18,343	18,882	20,501	25,356	21,040	24,277	22,659	22,659	23,738	23,198	26,999
Diversos	423,980	20,235	29,913	30,973	33,432	41,350	34,312	39,591	36,951	36,951	38,711	37,831	43,910
PARCIAL	$ 1'500,731	71,613	105,363	108,977	118,318	146,340	121,431	140,113	130,772	130,772	137,000	133,886	156,146
XIV-2		SUMA CON VI-2 1/3 y 3/3 = VI-1											
TOTALES	$ 1'964,150	110,230	143,980	147,594	156,935	184,957	160,048	178,730	169,389	169,389	175,617	172,503	194,778
Menos :													
Depreciación	151,597	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,634
NETO VI y VI-1	$ 1'812,553	97,597	131,347	134,961	144,302	172,324	147,415	166,097	156,756	156,756	162,984	159,870	182,144

(X)

(X) $ 7,798
+ 9,087
$ 16,885

$ 16,885
x 1,590
= $ 2,528.75

* DEPRECIACIÓN $ 151,597 MÁS VI-2 1/3 y 3/3 = XI-3

Anexo VI-2-3/3

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTO DE TRANSFORMACIÓN

(Sueldos y Salarios Directos, y Gastos Indirectos de Producción)

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 __ __ .

Bases : Distribución de la Producción, Hojas de Costo Unitario Estimado.

APOLO

	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CONSTANTES		SUMA VI-2 1/3 y 2/3 = VI-3											
Sueldos y Salarios	$ 143,664	11,972	11,972	11,972	11,972	11,972	11,972	11,972	11,972	11,972	11,972	11,972	11,972
Previsión Social	21,024	1,752	1,752	1,752	1,752	1,752	1,752	1,752	1,752	1,752	1,752	1,752	1,752
Rentas	35,916	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993
Depreciación	*93,403	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,779
Mantenimiento	12,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Diversos	26,361	2,363	2,363	2,363	2,363	2,363	2,363	2,363	2,363	2,363	2,363	2,363	2,368
PARCIAL XIV-3	$ 334,368	27,864	27,864	27,864	27,864	27,864	27,864	27,864	27,864	27,864	27,864	27,864	27,864
VARIABLES	VI-1	SUMA VI-2 1/3 y 2/3 = VI-3											
Sueldos y Salarios VI	$ 700,000	22,500	53,750	53,750	57,500	57,500	60,000	61,250	62,500	61,250	65,000	87,500	57,500
Luz y Fuerza	82,560	2,653	6,388	6,388	6,780	6,780	7,075	7,222	7,370	7,222	7,664	10,318	6,700
Mantenimiento y Reparaciones	96,228	2,899	6,927	6,927	7,410	7,410	7,732	7,893	8,055	7,893	8,377	11,277	7,428
Material Indirecto	205,704	6,611	15,793	15,793	16,895	16,895	17,630	17,997	18,365	17,997	19,099	25,711	16,918
Diversos	547,140	17,560	41,950	41,950	44,877	44,877	46,828	47,804	48,780	47,804	50,731	68,292	45,687
PARCIAL	$ 1'625,632	52,223	124,808	124,808	133,462	133,462	139,265	142,166	145,070	142,166	150,871	203,098	134,233
XIV-3		SUMA CON VI-2 1/3 y 2/3 = VI-1											
TOTALES	$ 1'960,000	80,087	152,672	152,672	161,326	161,326	167,129	170,030	172,934	170,030	178,735	230,962	162,097
Menos :						MÁS VI-2 1/3 y 2/3 = VI-1							
Depreciación	93,403	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,784	7,779
NETO VI y VI-1	$ 1'866,597	72,303	144,888	144,888	153,542	153,542	159,345	162,246	165,150	162,246	170,951	223,178	154,318

* DEPRECIACIÓN $ 93,403 MÁS VI-2 1/3 y 2/3 = VI y VI-3

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE **Anexo VI-3**

DERIVADO DEL COSTO DE TRANSFORMACIÓN

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _ .

1. CÁLCULO GLOBAL

	CONSTANTES	*VARIABLES*	*TOTAL*	
TOTAL	$ 1'166,267	$ 4'376,283	$ 5'542,550	VI
Menos :		VI-1		
No Causan IVA				
Sueldos y Salarios	506,514	1'766,450 (A)	2'272,964	SUMA CON VI-2 1/3 a 3/3
Previsión Social	74,124		VI 74,124	
Depreciación	350,000		350,000	
Base IVA	$ 235,629	$ 2'609,833 (B)	$ 2'845,462	
IVA 15%	$ 35,345 (D)	$ 391,475 (C)	$ 426,820	VI-1 (E)

2. ANÁLISIS POR MES

MES	*TOTAL VARIABLE*	*VARIABLES QUE NO CAUSAN IVA*	*BASE IVA*	*IVA ACREDITABLE* *EN COSTOS VARIABLES*	*EN COSTOS CONSTANTES*	*TOTAL*
Enero	$ 161,911	$ 65,175	$ 96,736	$ 14,510	$ 2,945	$ 17,455
Febrero	322,080	129,900	192,180	18,827	2,945	31,772
Marzo	328,321	132,625	195,696	29,354	2,945	32,299
Abril	350,253	141,550	208,703	31,305	2,945	34,250
Mayo	388,779	156,576	232,204	34,831	2,945	37,776
Junio	368,361	148,775	219,586	32,938	2,945	35,883
Julio	393,882	158,875	235,007	35,251	2,945	38,196
Agosto	383,507	154,950	228,557	34,284	2,945	37,229
Septiembre	389,793	157,200	232,593	34,889	2,945	37,834
Octubre	394,222	159,400	234,822	35,223	2,945	38,168
Noviembre	457,780	186,175	271,605	40,741	2,945	43,686
Diciembre	437,394	175,250	262,144	39,332	2,950	42,272
Total	$ 4'376,283	$ 1'766,450	$ 2'609,833	$ 391,475	$ 35,345	$ 426,820 (E)
	VI-1	Suma con VI-2 1/3 a 3/3 (A)	(B)	(C)	IVA del total constantes Menos constantes exentos (D)	XI-3 3/3 XI-3

Anexo VII

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO SUMARIO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 __ __ .

MES	*CONSTANTES*	*VARIABLES*	*COSTO TOTAL*	*DEPRECIACIÓN (–)*	*IVA (+)*	*TOTAL POR PAGAR*
	Suma de VII-1 1/3 a 3/3	Suma de VII-1 1/3 a 3/3	Suma de VII-1 1/3 a 3/3 y VII-2	Suma de VII-1 1/3 a 3/3	VII-2 y XI-3 3/3	XI-3
Enero	$ 139,796	$ 249,480	$ 389,276	$ 16,666	$ 43,946	$ 416,556
Febrero	139,796	244,620	384,416	16,666	43,217	410,967
Marzo	139,796	239,220	379,016	16,666	42,407	404,757
Abril	139,796	244,080	383,876	16,666	43,137	410,347
Mayo	139,796	263,520	403,316	16,666	46,052	432,702
Junio	139,796	275,940	415,736	16,666	47,915	446,985
Julio	139,796	283,500	423,296	16,666	49,049	455,679
Agosto	139,796	289,980	429,776	16,666	50,022	463,132
Septiembre	139,796	286,740	426,536	16,668	49,535	459,403
Octubre	139,796	282,420	422,216	16,668	48,887	454,435
Noviembre	139,796	309,960	449,756	16,668	53,018	486,106
Diciembre	139,834	366,120	505,954	16,668	61,445	550,731
Total	$ 1'677,590	$ 3'335,580	$ 5'013,170	$ 200,000	$ 578,630	$ 5'391,800
			VII-2, X, y XI-3			XI

VII-1 1/3 a 3/3 (Totales) → Costo total $ 5'013,170

Constantes, Variables y Costo total: VII-2 y XIV

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN

Del ____ de ________ al ____ de ________ de 2,0 __ __ .

Anexo VII-1-1/3

1. Más Constantes de VII-1 2/3 y 3/3 = Constantes VII y XIV-1

MERCURIO

Bases : Presupuesto de Ventas y Hojas de Costos Estimados.

	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS OFICINAS DE VENTA													
CONSTANTES													
Sueldos y Salarios	$ 160,720	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,393	$ 13,397
Previsión Social	65,660	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,471	5,479
Diversos	45,080	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,756	3,764
Publicidad y Propaganda	120,540	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045	10,045
SUMAS	$ 392,000	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,665	$ 32,685
VARIABLES													
Comisiones	$ 490,000	$ 37,500	$ 36,000	$ 36,000	$ 37,000	$ 39,500	$ 40,500	$ 41,500	$ 42,500	$ 43,500	$ 42,000	$ 44,000	$ 50,000
Papelería	294,000	22,500	21,600	21,600	22,200	23,700	24,300	24,900	25,500	26,100	25,200	26,400	30,000
Diversos	196,000	15,000	14,400	14,400	14,800	15,800	16,200	16,600	17,000	17,400	16,800	17,600	20,000
SUMAS	$ 980,000	$ 75,000	$ 72,000	$ 72,000	$ 74,000	$ 79,000	$ 81,000	$ 83,000	$ 85,000	$ 87,000	$ 84,000	$ 88,000	$ 100,000
PARCIAL	$ 1'372,000	$ 107,665	$ 104,665	$ 104,665	$ 106,665	$ 111,665	$ 113,665	$ 115,665	$ 117,665	$ 119,665	$ 116,665	$ 120,665	$ 132,685
GASTOS DE REPARTO													
CONSTANTES													
Sueldos y Salarios	$ 62,000	$ 5,167	$ 5,167	$ 5,167	$ 5,167	$ 5,167	$ 5,167	$ 5,167	$ 5,167	$ 5,166	$ 5,166	$ 5,166	$ 5,166
Depreciaciones	85,000	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,083	7,084	7,084	7,084	7,084
SUMAS	$ 147,000	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250	$ 12,250
VARIABLES													
Empaque	$ 29,400	$ 2,250	$ 2,160	$ 2,160	$ 2,220	$ 2,370	$ 2,430	$ 2,490	$ 2,550	$ 2,610	$ 2,520	$ 2,640	$ 3,000
Combustibles y Lubricantes	49,000	3,750	3,600	3,600	3,700	3,950	4,050	4,150	4,250	4,350	4,200	4,400	5,000
SUMAS	$ 78,400	$ 6,000	$ 5,760	$ 5,760	$ 5,920	$ 6,320	$ 6,480	$ 6,640	$ 6,800	$ 6,960	$ 6,720	$ 7,040	$ 8,000
PARCIAL	$ 225,400	$ 18,250	$ 18,010	$ 18,010	$ 18,170	$ 18,570	$ 18,730	$ 18,890	$ 19,050	$ 19,210	$ 18,970	$ 19,290	$ 20,250
TOTALES X y XIV-1	$ 1'597,400	$ 125,915	$ 122,675	$ 122,675	$ 124,835	$ 130,235	$ 132,395	$ 134,555	$ 136,715	$ 138,875	$ 135,635	$ 139,955	$ 152,935

Más VII-1 2/3 y 3/3 = XI-3

Más Suma de VII-1 2/3 y 3/3 = VII-2

2. Más VII-1 2/3 y 3/3 = Variables VII y XIV-1

Más VII-1 2/3 y 3/3 = Costo Total VII

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN

Anexo VII-1-2/3

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 __ __ .

1. Más Constantes de VII-1 1/3 y 3/3 = Constantes VII y XIV-2

Bases : Presupuesto de Ventas y Hojas de Costos Estimados.

GÉMINIS

	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS OFICINAS DE VENTA													
1 CONSTANTES													
Sueldos y Salarios	$ 202,130	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,844	$ 16,846
Previsión Social	82,578	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,887
Diversos	56,695	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,724	4,731
Publicidad y Propaganda	151,597	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,633	12,634
SUMAS	$ 493,000	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,082	$ 41,098
2 VARIABLES													
Comisiones	$ 616,250	$ 45,000	$ 45,000	$ 42,500	$ 43,750	$ 48,750	$ 51,250	$ 53,750	$ 55,000	$ 52,500	$ 51,250	$ 57,500	$ 70,000
Papelería	369,750	27,000	27,000	25,500	26,250	29,250	30,750	32,250	33,000	31,500	30,750	34,500	42,000
Diversos	246,500	18,000	18,000	17,000	17,500	19,500	20,500	21,500	22,000	21,000	20,500	23,000	28,000
SUMAS	$ 1'232,500	$ 90,000	$ 90,000	$ 85,000	$ 87,500	$ 97,500	$ 102,500	$ 107,500	$ 110,000	$ 105,000	$ 102,500	$ 115,000	$ 140,000
PARCIAL	$ 1'725,500	$ 131,082	$ 131,082	$ 126,082	$ 128,582	$ 138,582	$ 143,582	$ 148,582	$ 151,082	$ 146,082	$ 143,582	$ 156,082	$ 181,098
GASTOS DE REPARTO													
1 CONSTANTES													
Sueldos y Salarios	$ 93,466	$ 7,789	$ 7,789	$ 7,789	$ 7,789	$ 7,789	$ 7,789	$ 7,789	$ 7,789	$ 7,788	$ 7,788	$ 7,788	$ 7,790
Depreciaciones	79,084	6,590	6,590	6,590	6,590	6,590	6,590	6,590	6,590	6,591	6,591	6,591	6,591
SUMAS	$ 172,550	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,379	$ 14,381
2 VARIABLES													
Empaque	$ 36,975	$ 2,700	$ 2,700	$ 2,550	$ 2,625	$ 2,925	$ 3,075	$ 3,225	$ 3,300	$ 3,150	$ 3,075	$ 3,450	$ 4,200
Combustibles y Lubricantes	61,625	4,500	4,500	4,250	4,375	4,875	5,125	5,375	5,500	5,250	5,125	5,750	7,000
SUMAS	$ 98,600	$ 7,200	$ 7,200	$ 6,800	$ 7,000	$ 7,800	$ 8,200	$ 8,600	$ 8,800	$ 8,400	$ 8,200	$ 9,200	$ 11,200
PARCIAL	$ 271,150	$ 21,579	$ 21,579	$ 21,179	$ 21,379	$ 22,179	$ 22,579	$ 22,979	$ 23,179	$ 22,779	$ 22,579	$ 23,579	$ 25,581
TOTALES **X y XIV-2**	$ 1'996,650	$ 152,661	$ 152,661	$ 147,261	$ 149,961	$ 160,761	$ 166,161	$ 171,561	$ 174,261	$ 168,861	$ 166,161	$ 179,661	$ 206,679

Más VII-1 1/3 y 3/3 = XI-3

Más Suma de VII-1 1/3 y 3/3

2. Más Variables de VII-1 1/3 y 3/3 = Variables VII y XIV-2

Más VII-1 1/3 y 3/3 = Costo Total VII

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN **Anexo VII-1-3/3**

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 __ __ .

1. Más Constantes de VII-1 1/3 y 2/3 = Constantes VII y XIV-3

APOLO

Bases : Presupuesto de Ventas y Hojas de Costos Estimados.

	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS OFICINAS DE VENTA													
CONSTANTES													
Sueldos y Salarios	$ 143,664	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972	$ 11,972
Previsión Social	58,692	4,891	4,891	4,891	4,891	4,891	4,891	4,891	4,891	4,891	4,891	4,891	4,891
Diversos	40,296	3,358	3,358	3,358	3,358	3,358	3,358	3,358	3,358	3,358	3,358	3,358	3,358
Publicidad y Propaganda	107,748	8,979	8,979	8,979	8,979	8,979	8,979	8,979	8,979	8,979	8,979	8,979	8,979
SUMAS	$ 350,400	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200	$ 29,200
VARIABLES													
Comisiones	$ 438,000	$ 33,000	$ 32,250	$ 32,250	$ 32,250	$ 33,750	$ 36,000	$ 36,000	$ 36,750	$ 36,750	$ 37,500	$ 42,000	$ 49,500
Papelería	262,800	19,800	19,350	19,350	19,350	20,250	21,600	21,600	22,050	22,050	22,500	25,200	29,700
Diversos	175,200	13,200	12,900	12,900	12,900	13,500	14,400	14,400	14,700	14,700	15,000	16,800	19,800
SUMAS	$ 876,000	$ 66,000	$ 64,500	$ 64,500	$ 64,500	$ 67,500	$ 72,000	$ 72,000	$ 73,500	$ 73,500	$ 75,000	$ 84,000	$ 99,000
PARCIAL	$ 1'226,400	$ 95,200	$ 93,700	$ 93,700	$ 93,700	$ 96,700	$ 101,200	$ 101,200	$ 102,700	$ 102,700	$ 104,200	$ 113,200	$ 128,200
GASTOS DE REPARTO													
CONSTANTES													
Sueldos y Salarios	$ 86,724	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227	$ 7,227
Depreciaciones	35,916	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993
SUMAS	$ 122,640	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220	$ 10,220
VARIABLES													
Empaque	$ 26,280	$ 1,980	$ 1,935	$ 1,935	$ 1,935	$ 2,025	$ 2,160	$ 2,160	$ 2,205	$ 2,205	$ 2,250	$ 2,520	$ 2,970
Combustibles y Lubricantes	43,800	3,300	3,225	3,225	3,225	3,375	3,600	3,600	3,675	3,675	3,750	4,200	4,950
SUMAS	$ 70,080	$ 5,280	$ 5,160	$ 5,160	$ 5,160	$ 5,400	$ 5,760	$ 5,760	$ 5,880	$ 5,880	$ 6,000	$ 6,720	$ 7,920
PARCIAL	$ 192,720	$ 15,500	$ 15,380	$ 15,380	$ 15,380	$ 15,620	$ 15,980	$ 15,980	$ 16,100	$ 16,100	$ 16,220	$ 16,940	$ 18,140
TOTALES X y XIV-3	$ 1'419,120	$ 110,700	$ 109,080	$ 109,080	$ 109,080	$ 112,320	$ 117,180	$ 117,180	$ 118,800	$ 118,800	$ 120,420	$ 130,140	$ 146,340

Más VII-1 1/3 y 2/3 = XI-3

Más Suma de VII-1 1/3 y 3/3 = VII-2

2. Más Variables de VII-1 1/3 y 3/3 = Variables VII y XIV-3

Más VII-1 1/3 y 3/3 = VII Costo Total

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE **Anexo VII-2**

DERIVADO DEL COSTO DE DISTRIBUCIÓN

Del _____ de ____________ al _____ de ____________ de 2,0 __ __ .

1. CÁLCULO GLOBAL

CONCEPTO		*CONSTANTES*		*VARIABLES*	*TOTAL*	
TOTAL		$ 1'677,590		$ 3'335,580	$ 5'013,170	VII
Menos :						
No Causan IVA						
Gastos Oficinas de Venta	Con Suma de VII-1 1/3 a 3/3					
Sueldos y Salarios		506,514			506,514	
Previsión Social		206,930			206,930	
Gastos de Reparto						
Sueldos y salarios		242,190			242,190	
Depreciación		200,000			200,000	
SUMA		$ 1'155,634	(C)		$ 1'155,634	
Base IVA		$ 521,956		$ 3'335,580	$ 3'857,536	(A)
IVA 15%		$ 78,293		$ 500,337	$ 578,630	(B)
					VII	

2. ANÁLISIS POR MES

MES		*TOTAL*		*CONSTANTES QUE NO CAUSAN IVA*		*BASE IVA*		*IVA POR PAGAR POR COSTO DE DISTRIBUCIÓN*	
Enero	VII	$ 389,276	Total Menos Constantes sin IVA de VII 1/3 a 3/3	$ 96,301		$ 292,975		$ 43,946	VII y XI-3 3/3
Febrero		384,416		96,301		288,115		43,217	
Marzo		379,016		96,301		282,715		42,407	
Abril		383,876		96,301		287,575		43,137	
Mayo		403,316		96,301		307,015		46,052	
Junio		415,736		96,301		319,435		47,915	
Julio		423,296		96,301		326,995		49,049	
Agosto		429,776		96,301		333,475		50,022	
Septiembre		426,536		96,301		330,235		49,535	
Octubre		422,216		96,301		325,915		48,887	
Noviembre		449,756		96,301		353,455		53,018	
Diciembre		505,954		96,323		409,631		61,445	
TOTAL		$ 5'013,170		$ 1'155,634	(C)	$ 3'857,536	(A)	$ 578,630	
								XI-3 (B)	

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO SUMARIO DEL COSTO ADMINISTRATIVO

Del _____ de __________ al _____ de __________ de 2,0 __ __ .

Anexo VIII

MES	*CONSTANTES*	*VARIABLES*	*COSTO TOTAL*		*DEPRECIACIÓN (–)*	*IVA (+)*		*TOTAL A PAGAR*	
	Suma de VIII-1 1/3 a 3/3	**Suma con VIII-1 1/3 a 3/3**	**Suma VIII-1 1/3 a 3/3 y VIII-2**		**Suma de VIII-1 1/3 a 3/3**	**XI-3 3/3**		**XI-3**	
Enero	$ 496,474	$ 74,125	$ 570,599		$ 8,335	$ 18,787		$ 581,051	
Febrero	496,474	72,696	569,170		8,335	18,572		579,407	
Marzo	496,474	71,058	567,532		8,335	18,327		577,524	
Abril	496,474	72,519	568,993		8,335	18,546		579,204	
Mayo	496,473	78,334	574,807		8,334	19,418		585,891	
Junio	496,473	82,017	578,490		8,334	19,970		590,126	
Julio	496,473	84,298	580,771		8,334	20,313		592,750	
Agosto	496,473	86,226	582,699		8,334	20,602		594,967	
Septiembre	496,471	85,230	581,701		8,331	20,453		593,823	
Octubre	496,471	83,914	580,385		8,331	20,255		592,309	
Noviembre	496,471	92,096	588,567		8,331	21,483		601,719	
Diciembre	496,594	108,817	605,411		8,331	24,002		621,082	
Total	$ 5'957,795	$ 991,330	$ 6'949,125	**X**	$ 100,000	$ 240,728	**VIII-2**	$ 7'089,853	**XI**
			XI-3						

VIII-2 y XIV (Constantes, Variables y Costo total)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DEL COSTO ADMINISTRATIVO

Anexo VIII-1-1/3

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 __ __.

1. Más Constantes de VIII-1 2/3 y 3/3 = Constantes VIII y XIV-1

Bases : Presupuesto de Ventas y Hoja de Costos Estimados.

MERCURIO

		TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	GTOS. OFNAS. GRALES.													
1	CONSTANTES													
	Sueldos y Salarios	$ 539,000	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916	$ 44,916
	Previsión Social	171,500	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,291	14,299
	Rentas	63,700	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,308	5,312
	Depreciaciones	* 15,000	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
	Diversos	13,180	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,098	1,102
	SUMAS	$ 802,380	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,863	$ 66,887
2	VARIABLES													
	Comisiones	$ 147,000	$ 11,250	$ 10,800	$ 10,800	$ 11,100	$ 11,850	$ 12,150	$ 12,450	$ 12,750	$ 13,050	$ 12,600	$ 13,200	$ 15,000
	Papelería	30,620	2,343	2,250	2,250	2,312	2,468	2,531	2,593	2,656	2,718	2,625	2,750	3,124
	PARCIAL	$ 177,620	$ 13,593	$ 13,050	$ 13,050	$ 13,412	$ 14,318	$ 14,681	$ 15,043	$ 15,406	$ 15,768	$ 15,225	$ 15,950	$ 18,124
	PARCIAL	$ 980,000	$ 80,456	$ 79,913	$ 79,913	$ 80,275	$ 81,181	$ 81,544	$ 81,906	$ 82,269	$ 82,631	$ 82,088	$ 82,813	$ 85,011
	GTOS. OFNAS. ADMTVAS.													
1	CONSTANTES													
	Sueldos y Salarios	$ 806,540	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,211	$ 67,219
	Previsión Social	147,000	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250
	Rentas	80,360	6,696	6,696	6,695	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,696	6,704
	Depreciaciones	17,000	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,416	1,416	1,416	1,416
	Diversos	* 36,900	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075	3,075
	SUMAS	$ 1'087,800	$ 90,649	$ 90,649	$ 90,649	$ 90,649	$ 90,649	$ 90,649	$ 90,649	$ 90,649	$ 90,648	$ 90,648	$ 90,648	$ 90,664
2	VARIABLES													
	Papelería	$ 88,200	$ 6,750	$ 6,480	$ 6,480	$ 6,660	$ 7,110	$ 7,290	$ 7,470	$ 7,650	$ 7,830	$ 7,560	$ 7,920	$ 9,000
	Diversos	49,000	3,750	3,600	3,600	3,700	3,950	4,050	4,150	4,250	4,350	4,200	4,400	5,000
	PARCIAL	$ 137,200	$ 10,500	$ 10,080	$ 10,080	$ 10,360	$ 11,060	$ 11,340	$ 11,620	$ 11,900	$ 11,180	$ 11,760	$ 12,320	$ 14,000
	PARCIAL	$ 1'225,000	$ 101,149	$ 100,729	$ 100,729	$ 101,009	$ 101,709	$ 101,989	$ 102,269	$ 102,549	$ 102,828	$ 102,408	$ 102,968	$ 104,664
	TOTALES X y XIV-1	$ 2'205,000	$ 181,605	$ 180,642	$ 180,642	$ 181,284	$ 182,890	$ 183,533	$ 184,175	$ 184,818	$ 185,459	$ 184,496	$ 185,781	$ 189,675

* Más VIII-1 2/3 y 3/3 = XI-3

Más Suma de VII-1 2/3 y 3/3 = VIII-2

2. Más Variables de VIII-1 2/3 y 3/3 = Variables de VIII y XIV-1

Más Totales VIII-1 2/3 y 3/3 = Costo Total de VIII

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Anexo VIII-1-2/3

PRESUPUESTO ANALÍTICO DEL COSTO ADMINISTRATIVO

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2, 0 __ __ .

1. Más Constantes de VIII-1 1/3 y 3/3 = Constantes de VIII y XIV-2

Bases : Presupuesto de Ventas y Hoja de Costos Estimados.

GÉMINIS

		TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	GTOS. OFNAS. GRALES.													
1	CONSTANTES													
	Sueldos y Salarios	$ 677,875	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,489	$ 56,496
	Previsión Social	215,688	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974	17,974
	Rentas	80,112	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,672	6,720
	Depreciaciones	12,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	Diversos	18,560	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,554
	SUMAS	$ 1'004,235	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,681	$ 83,774
2	VARIABLES													
	Comisiones	$ 184,875	$ 13,500	$ 13,500	$ 12,750	$ 13,125	$ 14,625	$ 15,375	$ 16,125	$ 16,500	$ 15,750	$ 15,375	$ 17,250	$ 21,000
	Papelería	$ 43,390	$ 3,168	$ 3,168	$ 2,992	$ 3,080	$ 3,432	$ 3,608	$ 3,785	$ 3,873	$ 3,697	$ 3,609	$ 4,049	$ 4,929
	PARCIAL	$ 328,265	$ 16,668	$ 16,668	$ 15,742	$ 16,205	$ 18,057	$ 18,983	$ 19,910	$ 20,373	$ 19,447	$ 18,984	$ 21,299	$ 25,929
	PARCIAL	$ 1'232,500	$ 100,349	$ 100,349	$ 99,423	$ 99,886	$ 101,738	$ 102,664	$ 103,591	$ 104,054	$ 103,128	$ 102,665	$ 104,980	$ 109,673
	GTOS. OFNAS. ADMTVAS.													
1	CONSTANTES													
	Sueldos y Salarios	$ 1'014,347	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,528	$ 84,539
	Previsión Social	184,875	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,406	15,409
	Rentas	101,066	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,422	8,424
	Depreciaciones	* 16,000	1,334	1,334	1,334	1,334	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333
	Diversos	48,832	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,069	4,073
	SUMAS	$ 1'365,120	$ 113,759	$ 113,759	$ 113,759	$ 113,759	$ 113,758	$ 113,758	$ 113,758	$ 113,758	$ 113,758	$ 113,758	$ 113,758	$ 113,758
2	VARIABLES													
	Papelería	$ 113,880	$ 8,316	$ 8,316	$ 7,854	$ 8,085	$ 9,009	$ 9,471	$ 9,933	$ 10,164	$ 9,702	$ 9,470	$ 10,625	$ 12,935
	Diversos	61,625	4,500	4,500	4,250	4,375	4,875	5,125	5,375	5,500	5,250	5,125	5,750	7,000
	PARCIAL	$ 175,505	$ 12,816	$ 12,816	$ 12,104	$ 12,455	$ 13,884	$ 14,596	$ 14,308	$ 15,664	$ 14,952	$ 14,595	$ 16,375	$ 19,935
	PARCIAL	$ 1'540,625	$ 126,575	$ 126,575	$ 125,863	$ 126,219	$ 127,642	$ 128,354	$ 129,066	$ 129,422	$ 128,710	$ 128,353	$ 130,133	$ 133,713
	TOTALES X y XIV-2	$ 2'773,125	$ 226,924	$ 226,924	$ 225,286	$ 226,105	$ 229,380	$ 231,018	$ 232,657	$ 233,476	$ 231,838	$ 231,018	$ 235,113	$ 243,386

* Más VIII-1 1/3 y 3/3 = XI-3

Más Suma de VIII-1 1/3 y 3/3 = VIII-2

2 . Más Variables de VIII-1 1/3 y 3/3 = Variables de VIII y XIV-2

Más Totales VIII-1 1/3 y 3/3 = Costo Total de VIII

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO ANALÍTICO DEL COSTO ADMINISTRATIVO

Anexo VIII-1-3/3

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0_ _ .

1. Más Constantes de VIII-1 1/3 y 2/3 = Constantes de VIII y XIV-3

APOLO

Bases : Presupuesto de Ventas y Hoja de Costos Estimados.

		TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	GTOS. OFNAS. GRALES.													
1	CONSTANTES													
	Sueldos y Salarios	$ 481,800	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150	$ 40,150
	Previsión Social	153,300	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775	12,775
	Rentas	56,940	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745	4,745
	Depreciaciones	* 23,000	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917	1,917
	Diversos	8,820	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735
	SUMAS	$ 723,860	$ 60,322	$ 60,322	$ 60,322	$ 60,322	$ 60,322	$ 60,322	$ 60,322	$ 60,322	$ 60,322	$ 60,321	$ 60,321	$ 60,321
2	VARIABLES													
	Comisiones	$ 131,400	$ 9,900	$ 9,675	$ 9,675	$ 9,675	$ 10,125	$ 10,800	$ 10,800	$ 11,025	$ 11,025	$ 11,250	$ 12,600	$ 14,850
	Papelería	20,740	1,562	1,527	1,527	1,527	1,597	1,705	1,705	1,740	1,740	1,775	1,988	2,347
	PARCIAL	$ 152,140	$ 11,462	$ 11,202	$ 11,202	$ 11,202	$ 11,722	$ 12,505	$ 12,505	$ 12,765	$ 12,765	$ 13,025	$ 14,588	$ 17,197
	PARCIAL	$ 876,000	$ 71,784	$ 71,524	$ 71,524	$ 71,524	$ 72,044	$ 72,827	$ 72,827	$ 73,087	$ 73,086	$ 73,346	$ 74,909	$ 77,518
	GTOS. OFNAS. ADMTVAS.													
1	CONSTANTES													
	Sueldos y Salarios	$ 720,948	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079	$ 60,079
	Previsión Social	131,400	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950	10,950
	Rentas	71,832	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986	5,986
	Depreciaciones	** 17,000	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,417	1,416	1,416	1,416	1,416
	Diversos	33,220	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,768	2,769	2,769	2,769	2,769
	SUMAS	$ 974,400	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200	$ 81,200
	PARCIAL	$ 119,600	$ 9,086	$ 8,880	$ 8,880	$ 8,880	$ 9,293	$ 9,912	$ 9,912	$ 10,118	$ 10,118	$ 10,325	$ 11,564	$ 13,632
2	VARIABLES													
	Papelería	$ 76,800	$ 5,786	$ 5,655	$ 5,655	$ 5,655	$ 5,918	$ 6,312	$ 6,312	$ 6,443	$ 6,443	$ 6,575	$ 7,364	$ 8,682
	Diversos	43,800	3,300	3,225	3,225	3,225	3,375	3,600	3,600	3,675	3,675	3,750	4,200	4,950
	PARCIAL	$ 1'095,000	$ 90,286	$ 90,080	$ 90,080	$ 90,080	$ 90,493	$ 91,112	$ 91,112	$ 91,318	$ 91,318	$ 91,525	$ 92,764	$ 94,832
	PARCIAL	$ 1'971,000	$ 162,070	$ 161,604	$ 161,604	$ 161,604	$ 162,537	$ 163,939	$ 163,939	$ 164,405	$ 164,404	$ 164,871	$ 167,673	$ 172,350
	TOTALES X y XIV-3													

*** Más VIII-1 1/3 y 2/3 = XI-3**

Más Suma de VIII-1 1/3 y 2/3 = VIII-2

2. Más Variables de VIII-1 1/3 y 2/3 = Variables VII y XIV-1

Más Totales VIII-1 1/3 y 2/3 = Costo Total VIII

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE, DERIVADO DEL COSTO ADMINISTRATIVO

Anexo VIII-2

Del _____ de __________ al _____ de __________ de 2,0 _ _ .

1. CÁLCULO GLOBAL

CONCEPTO	CONSTANTES	VARIABLES	TOTAL	
TOTAL	$ 5'957,795	$ 991,330	$ 6'949,125	VIII
Menos :				
No Causan IVA				
I. COSTOS OFICINAS DE VENTAS				
Sueldos	1'698,675		1'698,675	
Previsión Social	540,488		540,488	
Depreciación	50,000		50,000	
II. COSTOS OFICINAS ADMINISTRATIVAS				
Sueldos	2'541,835		2'541,835	
Previsión Social	463,275		463,275	
Depreciación	50,000		50,000	
Suma	$ 5'344,273		$ 5'344,273	
Base IVA	$ 613,522	$ 991,330	$ 1'604,852	(A)
IVA 15%	$ 92,028	$ 148,700	$ 240,728	(B)

(Constantes no causan IVA: Suma de VIII-1 1/3 a 3/3)

VIII

2. ANÁLISIS POR MES

MES	TOTAL	CONSTANTES QUE NO CAUSAN IVA	BASE IVA	IVA CAUSADO POR COSTO ADMINISTRATIVO
Enero	$ 570,599	$ 445,354	$ 125,245	$ 18,787
Febrero	569,170	445,354	123,816	18,572
Marzo	567,532	445,354	122,178	18,327
Abril	568,993	445,354	123,639	18,546
Mayo	574,807	445,353	129,454	19,418
Junio	578,490	445,353	133,137	19,970
Julio	580,771	445,353	135,418	20,313
Agosto	582,699	445,353	137,346	20,602
Septiembre	581,701	445,350	136,351	20,453
Octubre	580,385	445,350	135,035	20,255
Noviembre	588,567	445,350	143,217	21,483
Diciembre	605,411	445,395	160,016	24,002
Total	$ 6'949,125	$ 5'344,273	$ 1'604,852 (A)	$ 240,728 (B)

(Total: VIII. Constantes: Total Menos Constantes sin IVA de VIII-1 1/3 a 3/3. IVA causado: VIII-XI-3 3/3)

XI-3

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Anexo IX

COSTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO, PRESUPUESTO

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _ .

		MERCURIO	*GÉMINIS*	*APOLO*	*TOTAL*	
Inventario Inicial de Material Directo		$ 126,000	$ 285,000	$ 135,700	$ 546,700	**DATOS**
Más :						
Compras Netas de Material Directo	V	2'506,000	3'108,500	2'144,700	7'759,200	**V**
MATERIAL DISPONIBLE		$ 2'632,000	$ 3'393,500	$ 2'280,400	$ 8'305,900	
Menos :						
Inventario Final de Material Directo		252,000	381,000	180,400	813,400	**XII-1**
MATERIAL DIRECTO A CONSUMIR		$ 2'380,000	$ 3'012,500	$ 2'100,000	$ 7'492,500	
Más :						
Sueldos y Salarios Directos	IIII	476,000	590,450	700,000	1'166,267	
COSTO DIRECTO		$ 2'856,000	$ 3'602,950	$ 2'800,000	$ 9'258,950	
Más :						
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN						
A) Constantes	III	$ 368,480	$ 463,419	$ 334,368	$ 1'166,267	
B) Variables	III	773,920	910,281	925,632	2'609,833	
Sumas	III	$ 1'142,400	$ 1'373,700	$ 1'260,000	$ 3'776,100	
COSTO DE PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS TERMINADOS	III	$ 3'998,400	$ 4'976,650	$ 4'060,000	$ 13'035,050	
Más :						
* Inventario Inicial de Artículos Terminados		$ 327,600	$ 423,325	$ 464,000	$ 1'214,925	DATOS
Menos :						
* Inventario Final de Artículos Terminados		210,000	309,750	290,000	809,750	DATOS
* DIFERENCIAS DE INVENTARIOS	IIII	$ 117,600	$ 113,575	$ 174,000	$ 405,175	DATOS
COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO	X	$ 4'116,000	$ 5'090,225	$ 4'234,000	$ 13'440,225	

*** DIFERENCIA = ANEXO III, PUNTO 3**

Anexo X

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

RESULTADOS PRESUPUESTOS

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0_ _.

		MERCURIO		*GÉMINIS*		*APOLO*		*TOTAL*	
								XI-3 2/3	
Ventas Netas	**II**	$ 9'800,000		$ 12'325,000		$ 8'760,000		$ 30'885,000	
Menos :									
Costo de Producción de lo Vendido	**IX**	4'116,000		5'090,225		4'234,000		13'440,225	
UTILIDAD BRUTA PRESUPUESTA		$ 5'684,000		$ 7'234,775		$ 4'526,000		$ 17'444,775	
Menos : COSTO DE OPERACIÓN									
Costo de Distribución	**VII-1 1/3 a 3/3**	$ 1'597,400	**VII-1 1/3**	$ 1'996,650	**VII-1 2/3**	$ 1'419,120		$ 5'013,170	**VII**
Costo Administrativo	**VIII-1 1/3 a 3/3**	2'205,000	**VIII-1 1/3**	2'773,125	**VIII-1 2/3**	1'971,000	**VIII-1 3/3**	6'949,125	**VIII**
SUMAS		$ 3'802,400		$ 4'769,775		$ 3'390,120		$ 11'962,295	
UTILIDAD EN OPERACIÓN, PRESUPUESTA		$ 1'881,600		$ 2'465,000		$ 1'135,880		$ 5'482,480	
Menos :									
Impuesto Sobre la Renta	**XI-3 2/3**	658,560	**XIV-1**	862,750	**XIV**	397,558	**XIV-1**	1'918,868	**XIV**
Utilidad a los Trabajadores	**XII**	188,160		246,500		113,588		**XII** 548,248	
SUMAS		$ 846,720		$ 1'109,250		$ 511,146		$ 2'467,116	
UTILIDAD DEL EJERCICIO, PRESUPUESTA		$ 1'034,880		$ 1'355,750		$ 624,734		$ 3'015,364	**XII**

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO GLOBAL DE CAJA Y BANCOS **Anexo XI**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _ .

		Compras	**$ 8'923,080**	**V-3**		
		Compras Dic.	**– 90,275**	**V-3**		
		Neto	**8'832,805**			
P.F.P.	Saldo Inicial	**Saldo Inic.**	**+ 870,000**	**(Proveedores)**	$ 380,000	
	Más : ENTRADAS		**$ 9'702,805**			
XI-2	Cobro por Ventas e IVA Causado				34'019,250	**XI-1**
	DISPONIBLE				$ 34'399,250	
	Menos : SALIDAS (Pagos)				·31'614,181	**XI-1**
	Por Costo de Transformación e IVA	**VI-1**	$ 5'562,463			
	Por Costo de Distribución e IVA	**VII**	5'391,800			
	Por Costo Administrativo e IVA	**VIII**	7'089,853			
	Por Compras e IVA	**XI-3 1/3**	9'702,805			
	Por Pago de ISR	**XI-3**	1'948,429			
	Por Pago a Tesorería IVA a Cargo	**XI-3**	1'919,011			
	SALDO FINAL			**XII**	$ 2'785,069	**XI-1**

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO SUMARIO DE CAJA Y BANCOS **Anexo XI-1**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _ .

Bases : Posición Real, Cobranza y Pagos Presupuestos.

MES	*SALDO INICIAL* (P.F.P. ↓)	*COBRANZA* (P.F.P. ↓)	*TOTAL DISPONIBLE*	*PAGOS*	*SALDO FINAL*
Enero	$ 380,000	$ 2'400,000	$ 2'780,000	$ 2'420,314	$ 359,686
Febrero	359,686	2'656,500	3'016,186	2'646,423	369,763
Marzo	369,763	2'604,750	2'974,513	2'367,779	606,734
Abril	606,734	2'547,250	3'153,984	2'453,404	700,580
Mayo	700,580	2'599,000	3'299,580	2'637,343	662,237
Junio	662,237	2'806,000		2'507,771	960,466
Julio	960,466	2'938,250		2'723,196	1'175,520
Agosto	1'175,520	3'018,750	4'124,270	2'621,033	1'573,237
Septiembre	1'573,237	3'087,750	4'660,987	2'697,384	1'963,603
Octubre	1'963,603	3'053,250	5'016,853	2'681,881	2'334,972
Noviembre	2'334,972	3'007,250	5'342,222	2'919,889	2'422,333
Diciembre	2'422,333	3'300,500	5'722,833	2'937,764	2'785,069 **XI**
TOTAL	$ 13'509,131	$ 34'019,250 **XI**	$ 47'528,381	$ 31'614,181 **XI**	$ 15'914,200

Notas: Saldo inicial de febrero a diciembre (A); Cobranza: XI-2; Pagos: XI-3; Saldo final de enero a noviembre (A).

FALTA AFINAR POR LAS PARTIDAS NO PAGABLES (DEPRECIACIÓN)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO DE COBRANZA **Anexo XI-2**

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 _ _ .

MES	*VENTAS*	*IVA CAUSADO*	*TOTAL*	*COBRANZA*	
Enero	$ 2'310,000	$ 346,500	$ 2'656,500	$ 2'400,000	P.F.P.
Febrero	2'265,000	339,750	2'604,750	2'656,500	
Marzo	2'215,000	332,250	2'547,250	2'604,750	
Abril	2'260,000	339,000	2'599,000	2'547,250	
Mayo	2'440,000	366,000	2'806,000	2'599,000	
Junio	2'555,000	383,250	Ⓐ 2'938,250	Ⓐ 2'806,000	XI-1
Julio	2'625,000	393,750	3'018,750	2'938,250	
Agosto	2'685,000	402,750	3'087,750	3'018,750	
Septiembre	2'655,000	398,250	3'053,250	3'087,750	
Octubre	2'615,000	392,250	3'007,250	3'053,250	
Noviembre	2'870,000	430,500	3'300,500	3'007,250	
Diciembre	3'390,000	508,500	Ⓑ 3'898,500	3'300,500	
TOTAL	$ 30'885,000	$ 4'632,750	$ 35'517,750	$ 34'019,250	Ⓒ
	II-1	II-3			

II-2

Más :			
Cobros ejercicio anterior	P.F.P.	$ 2'400,000	
SUMA		37'917,750	
Menos :			
Cobros pendientes al cierre del ejercicio	XII	3'898,500	Ⓑ
COBRANZA PRESUPUESTA		$ 34'019,250	Ⓒ

Cía.: Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO GENERAL DE PAGOS

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 __ __ .

Anexo XI-3

MES	*PAGO A PROVEEDORES*	*COSTO DE TRANSFORMACIÓN A PAGAR*	*COSTO DE DISTRIBUCIÓN A PAGAR*	*COSTO ADMINISTRATIVO A PAGAR*	*ISR A PAGAR*	*IVA A PAGAR*	*TOTAL A PAGAR*
Enero	$ 870,000	P.F.P. $ 247,382	$ 416,556	$ 581,051	$ 240,000	P.F.P. $ 65,325	P.F.P. $ 2'420,314
Febrero	948,002	421,868	410,967	579,407	143,519	142,660	2'646,423
Marzo	655,442	428,636	404,757	577,524	140,723	160,697	2'367,779
Abril	729,675	452,519	410,347	579,204	137,617	144,042	2'453,404
Mayo	851,805	494,571 (III-1)	432,702	585,891	140,412	131,962	2'637,343
Junio	671,657	472,260	446,985	590,126	151,596	175,147	2'507,771
Julio	846,918	500,094	455,679 (VII)	592,750 (VIII)	158,741	169,014	2'723,196
Agosto	718,635	488,752	463,132	594,967	163,090	192,457	2'621,033
Septiembre	789,820	495,643	459,403	593,823	166,818	191,877	2'697,384
Octubre	781,253	500,406	454,435	592,309	164,953	188,525	2'681,881
Noviembre	970,715	540,555 (A)	486,106	601,719	162,469	158,325	2'919,889
Diciembre	868,883	519,777	550,731	621,082	178,311	198,980	2'937,764
TOTALES	$ 9'702,805	$ 5'562,463	$ 5'391,800	$ 7'089,853	$ 1'948,249	$ 1'919,011	$ 31'614,181
	XI-3 1/3	VI-1			XI-3 2/3	XI-3 3/3	XI-1
Más: Depreciaciones							
MERCURIO		VI-2 1/3 A 3/3 105,000	85,000	32,000	0 (A)	0	222,000
GÉMINIS		151,597	79,084	28,000	$ 569,482	$ 540,555	258,681
APOLO		93,403	35,916	40,000	547,757	519,777	169,319
Luz y Fuerza (+)					$ 1'117,239	$ 1'060,332	
IVA					L y F 6º Bim.	56,907	
MERCURIO		XII-1 17,918				$ 1'117,239	17,918
GÉMINIS		19,418					19,418
APOLO		19,571					19,571
SUMAS	$ 0	$ 406,907	$ 200,000	$ 100,000	$ 0	$ 0	$ 706,907
COSTO TOTAL	$ 9'702,805	5'969,370	5'591,800	7'189,853	1'948,249	1'919,011	32'321,088
Menos: IVA		VI-3 426,820	578,630	VII-2 240,728			1'246,178
COSTO NETO	$ 9'702,805	$ 5'542,550	$ 5'013,170	$ 6'949,125	$ 1'948,249	$ 1'919,011	XI $ 31'074,910
		VI	VII	VIII			

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO DE PAGO POR COMPRAS **Anexo XI-3-1/3**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _ .

	IMPORTE DE LAS COMPRAS	*15% IVA*	*TOTAL A PAGAR*		*PAGO A PROVEEDORES*	
Enero	$ 824,350	$ 123,652	$ 948,002		$ 870,000	P.F.P.
Febrero	569,950	85,492	655,442		948.002	
Marzo	634,500	95,175	729,675		655,442	
Abril	740,700	111,105	851,805		729,675	
Mayo	584,050	87,607	671,657		851,805	
Junio	736,450	110,468	846,918		671,657	
Julio	624,900	93,735	718,635		846,918	
Agosto	686,800	103,020	789,820	V-3	718,635	
Septiembre	679,350	101,903	781,253		789,820	
Octubre	844,100	126,615	970,715		781,253	
Noviembre	755,550	113,333	868,883		970,715	
Diciembre	78,500	11,775	90,275	Ⓐ	868,883	
TOTAL	$ 7'759,200	$ 1'163,880	$ 8'923,080		$ 9'702,805	Ⓑ
	V-3	V-3	V-3		XI-3	

Más :			
Pagos pendientes del ejercicio anterior		$ 870,000	P.F.P.
PARCIAL		9'793,080	
Menos :			
Pago pendiente al cierre del ejercicio presupuesto		90,275	Ⓐ
PAGOS PRESUPUESTOS	XI-3	$ 9'702,805	Ⓑ

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PAGOS PROVISIONALES (ISR) PRESUPUESTOS **Anexo XI-3-2/3**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _.

FACTOR DE UTILIDAD = $\frac{5'482,480\ X}{30'885,000\ X}$ = 0.18 (0.17751270483)

	INGRESOS ACUMU-LABLES	*FACTOR UTILIDAD*	*UTILIDAD FISCAL*	*ISR ARTÍCULO 10*		*PAGOS PROVISIO-NALES*		*PAGOS PRESU-PUESTOS*	
Enero	$ 2'310,000	0.18	$ 410,054	35%		$ 143,519		$ 240,000	P.F.P.
Febrero	2'265,000	0.18	402,066	35%		140,723		143,519	
Marzo	2'215,000	0.18	393,191	35%		137,617		140,723	
Abril	2'260,000	0.18	401,191	35%		140,412		137,617	
Mayo	2'440,000	0.18	433,131	35%		151,596		140,412	
Junio	2'555,000	0.18	453,545	35%	Ⓐ	158,741		151,596	
Julio	2'625,000	0.18	465,971	35%		163,090	Ⓐ	158,741	
Agosto	2'685,000	0.18	476,622	35%		166,818		163,090	
Septiembre	2'655,000	0.18	471,296	35%		164,953		166,818	
Octubre	2'615,000	0.18	464,196	35%		162,469		164,953	
Noviembre	2'870,000	0.18	509,461	35%		178,311		162,469	
Diciembre	3'390,000	0.18	601,768	35%	XII	210,619	Ⓑ	178,311	
TOTAL	$ 30'885,000	0.18	$ 5'482,480	35%		$ 1'918,868		$ 1'948,249	Ⓒ
	II					X		XI-3	

(II-1: Enero a Diciembre)

Más:			
Pagos pendientes ejercicio anterior		240,000	P.F.P.
PARCIAL		$ 2'158,868	
Menos:			
Pago pendiente al cierre del ejercicio	XII	210,619	Ⓑ
PAGOS PRESUPUESTOS		$ 1'948,249	Ⓒ
		XI-3	

Anexo XI-3-3/3

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PRESUPUESTO DE PAGOS DE IVA A CARGO

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 __ __ .

		IVA ACREDITABLE EN							
MES		COMPRAS (V-3)	TRANSFOR-MACIÓN (VI-3)	DISTRIBU-CIÓN (VII)	ADMINIS-TRACIÓN (VIII)	TOTAL	IVA CAUSADO (II-3)	IVA A CARGO	IVA POR ENTRAR
Enero		$ 123,652	$ 17,455	$ 43,946	$ 18,787	$ 203,840	$ 246,500	$ 142,660	$ 65,325 P.F.P.
Febrero		85,492	31,772	43,217	18,572	179,053	339,750	160,697	142,660
Marzo		95,175	32,299	42,407	18,327	188,208	332,250	144,042	160,697
Abril		111,105	34,250	43,137	18,546	207,038	339,000	131,962	144,042
Mayo		87,607	37,776	46,052	19,418	190,853	366,000	175,147	131,962
Junio		110,468	35,883	47,915	19,970	214,236	383,250	169,014	175,147
Julio		93,735	38,196	49,049	20,313	201,293	393,750	192,457	169,014
Agosto		103,020	37,229	50,022	20,602	210,873	402,750	191,877	192,457
Septiembre		101,903	37,834	49,535	20,453	209,725	398,250	188,525	191,877
Octubre		126,615	34,168	48,887	20,255	233,925	392,250	158,325	188,525
Noviembre		113,333	43,686	53,018	21,483	231,520	430,500	198,980	158,325
Diciembre		11,775	42,272	61,445	24,002	XII-1 139,494	XII-1 508,500	XII 369,006 (A)	198,980
TOTAL		$ 1'163,880	$ 426,820	$ 578,630	$ 240,728	$ 2'410,058	$ 4'632,750	$ 2'222,692	$ 1'919,011
									XI-3

Más :			
Pago pendiente del ejercicio		65,325	P.F.P.
PARCIAL		$ 2'288,017	
Menos :			
Pago pendiente al cierre del ejercicio presupuesto	XII	369,006	
PAGO DEL IVA A CARGO		$ 1'919,011	(A)
		XI-3	

Anexo XII

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.
POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTA
Del ____ de ________ al ____ de ________ de 2,0 _ _ .

DERECHOS *(INVERSIONES)*
(Activo)

		INVERSIÓN ORIGINAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	NETO		
A MENOS DE UN AÑO (Circulante)						$ 8'306,719
Caja y Bancos				$ 2'785,069	XI	
Cuenta por Cobrar				3'898,500	XI-2	
Almacén de Productos Terminados			$ 809,750	XII-1		
Almacén de Material Directo			813,400	1'623,150		
A MÁS DE UN AÑO (Fijo)						5'970,000
Terreno	P.F.P.	$ 1'000,000		$ 1'000,000		
Edificio e Instalaciones	P.F.P.	2'000,000	$ 300,000	1'700,000		
Maquinaria y Equipo	P.F.P.	3'000,000	480,000	2'520,000		
Muebles y Enseres	P.F.P.	500,000	150,000	350,000		
Equipo de Transporte	P.F.P.	1'000,000	600,000	400,000		
SUMAS	P.F.P.	$ 7'500,000	$ 1'530,000			
DE APLICACIÓN DIFERIDA						940,000
Pagos Hechos por Anticipado				$ 180,000	XII-1	
Gastos por Amortizar				760,000	P.F.P	
SUMAN LOS DERECHOS						$ 15'216,719

OBLIGACIONES
(Pasivo y Capital)

CON LOS ACREEDORES (Pasivo)			
A MENOS DE UN AÑO (Circulante)			$ 1'335,055
IVA por Enterar	$ 369,006	XI-3 3/3	
Impuestos por Pagar	210,619	XI-3 2/3	
Proveedores	90,275	V-3	
Acreedores Diversos	116,907	XII-1	
Provisión para el Pago de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades	548,248	X	
CON LOS ACCIONISTAS (Capital)			13'881,664
Capital Social	$ 8'700,000	P.F.P.	
Reserva Legal	216,615	XII-1	
Utilidad Acumulada	1'949,685	XII-1	
Utilidad Presupuesta	3'015,364	X	
SUMAN LAS OBLIGACIONES			$ 15'216,719

+ RVA. LEGAL PRESUP = P.F.P.

(Valores en Moneda Mexicana)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INTEGRACIÓN DE SALDOS DE LA POSICIÓN FINANCIERA PROPUESTA **Anexo XII-1**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 __ __ .

I. INVENTARIO FINAL DESEABLE DE PRODUCTOS TERMINADOS — DATOS y XII $ 809,750

PRODUCTO	US.		COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN		IMPORTE
Mercurio	250	III-1 1/3	$ 840	H.C.U.	$ 210,000
Géminis	150	III-1 2/3	2,065	H.C.U.	309,750
Apolo	200	III-1 3/3	1,450	H.C.U.	290,000

II. INVENTARIO FINAL DESEABLE DE MATERIAL DIRECTO — IX y XII $ 813,400

MATERIAL	US.		COSTO UNITARIO DE ADQUISICIÓN		IMPORTE
1	2,100	V-2 1/9	$ 60	I-1, 2 y 3 1/2	$ 126,000
2	2,200	" 2/9	90		198,000
3	600	" 3/9	20		12,000
4	1,200	" 4/9	80		96,000
5	1,500	" 5/9	90		135,000
6	900	" 6/9	120		108,000
7	700	" 7/9	70		49,000
8	1,000	" 8/9	30		30,000
9	1,100	" 9/9	54		59,400

III. INTEGRACIÓN DE PAGOS HECHOS POR ANTICIPADO — XII $ 180,000

Saldo Inicial	$ 120,000	P.F.P.	
Prima de Seguros Contra Daños	60,000	DATOS	

IV INTEGRACIÓN DE IVA POR ENTERAR — XI-3 3/3 $ 369,006

IVA Causado (Dic.)	$ 508,500	XI-3 3/3
Menos :		
IVA Acreditable (Dic.)	139,494	XI-3 3/3

V. INTEGRACIÓN DE ACREEDORES DIVERSOS — XII $ 116,907

Cía. de Seguros (Prima Vs. Daños)	$ 60,000	DATOS
Cía. de Luz y Fuerza 6o. Bimestre		
Más IVA	56,907	XI-3

VI. INTEGRACIÓN DE LA RESERVA LEGAL — XII $ 216,615

Saldo Inicial	$ 108,300	P.F.P.
Incremento Presupuesto	108,315	(A)
Cálculo :		
Utilidad del Ejercicio Anterior (Supuesta)	3'332,770	
Impuesto sobre la Renta	1'166,470	
BASE PARA EL CÁLCULO	2'166,300	
	5%	
RESERVA LEGAL PRESUPUESTA	$ 108,315	(A)

VII. INTEGRACIÓN DE LA UTILIDAD ACUMULADA — XII $ 1'949,685

Saldo Inicial	$ 2'058,000	P.F.P.
Menos :		
Incremento de Reserva Legal	108,315	(A)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS, PRESUPUESTO **Anexo XIII**

Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 _ _ .

ORIGEN DE RECURSOS				$ 3'665,364
PROPIOS			$ 3'665,364	
Incremento en las Obligaciones con los Accionistas por la Utilidad Presupuesta		$ 3'015,364		
Disminución de Inversiones con aplicación a los Costos :		650,000		
Edificio e Instalaciones	$ 100,000			
Maquinaria y Equipo	300,000			
Muebles y Enseres	50,000			
Equipo de Transporte	200,000			
APLICACIÓN DE RECURSOS				$ 3'665,364
AUMENTO NETO DE CAPITAL DE TRABAJO			$ 3'605,364	
Caja y Bancos		$ 2'405,069		
Cuentas por Cobrar		1'498,500		
Inventarios (Netos) *		(138,475)		
IVA por Enterar		(303,681)		
Impuestos por Pagar		29,381		
Proveedores		779,725		
Acreedores Diversos		(116,907)		
Provisión para el pago de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades		(548,248)		
AUMENTO EN DERECHOS DE APLICACIÓN DIFERIDA			60,000	
Gastos Hechos por Anticipado		$ 60,000		

XII-1

* ALMACENES DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MATERIAL DIRECTO

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.
POSICIÓN FINANCIERA COMPARATIVA, PRESUPUESTA **Anexo XIII-1**
De los años Presupuesto y Presupuestado

***DERECHOS** (Activo)*

A MENOS DE UN AÑO	XII *DEL AÑO PRESUPUESTO*	P.F.P. *DE AÑO PRESUPUESTADO*	*APLICACIÓN D*	*ORIGEN H*
Caja y Bancos	$ 2'785,069	$ 380,000	$ 2'405,069	
Cuentas por Cobrar	3'898,500	2'400,000	1'498,500	
Almacén de Productos Terminados	809,750	1'214,925		$ 405,175
Almacén de Material Directo	813,400	546,700	266,700	
A MÁS DE UN AÑO				
Terreno	1'000,000	1'000,000		
Edificios e Instalaciones	2'000,000	2'000,000		
Depreciación Acumulada Edificio e Instalaciones	(300,000)	(200,000)		100,000
Maquinaria y Equipo	3'000,000	3'000,000		
Depreciación Acumulada Maquinaria y Equipo	(480,000)	(180,000)		300,000
Muebles y Enseres	500,000	500,000		
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	(150,000)	(100,000)		50,000
Equipo de Transporte	1'000,000	1'000,000		
Depreciación Acumulada Equipo de Transporte	(600,000)	(400,000)		200,000
DE APLICACIÓN DIFERIDA				
Pagos hechos por Anticipado	180,000	120,000	60,000	
Gastos por Amortizar	760,000	760,000		
***OBLIGACIONES** (Activo y Capital)*				
CON LOS ACREEDORES (Pasivo)				
A MENOS DE UN AÑO				
IVA por Enterar	(369,006)	(65,325)		303,681
Impuestos por Pagar	(210,619)	(240,000)	29,381	
Proveedores	(90,275)	(870,000)	779,725	
Acreedores Diversos	(116,907)			116,907
Provisiones para el pago del PTU	(548,248)			548,248
CON LOS ACCIONISTAS (Capital)				
Capital Social	(8'700,000)	(8'700,000)		
Reserva Legal	(216,615)	(108,300)		108,315
Utilidad Acumulada	(1'949,685)	(2'058,000)	108,315	
Utilidad Presupuesta	(3'015,364)			3'015,364
TOTAL	$ 00	$ 00	$ 5'147,690	$ 5'147,690

XIII

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

PUNTO DE EQUILIBRIO SUMARIO, PRESUPUESTO **Anexo XIV**

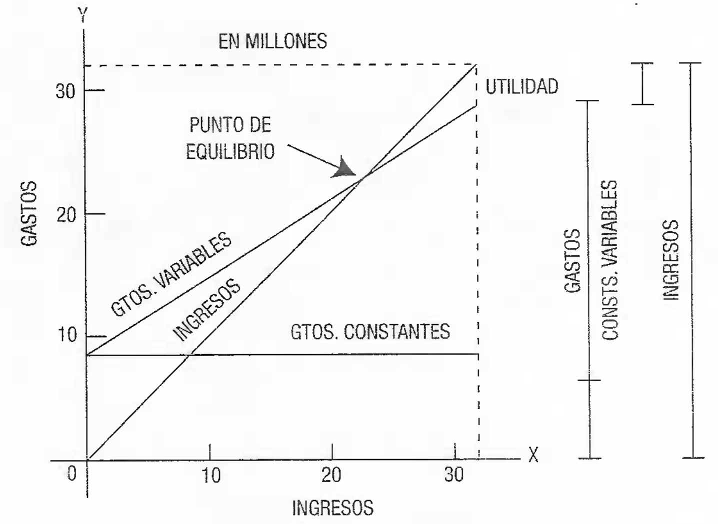
Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 __ __.

CONCEPTO	COSTOS CONSTANTES	COSTOS VARIABLES	TOTAL	
Material Directo		$ 7'492,500	$ 7'492,500	IV
Costo de Transformación	$ 1'166,267	4'376,283	5'542,550	VI
Productos Terminados (Diferencia de Inventarios)		405,175	405,175	III
Costo de Distribución	1'677,590	3'335,580	5'013,170	VII
Costo Administrativo	5'957,795	991,330	6'949,125	VIII
Impuesto sobre la Renta		1'918,868	1'918,868	X
Participación de los Trabajadores en las Utilidades		548,248	548,248	X
TOTALES	$ 8'801,652	$ 19'067,984	$ 27'869,636	
VENTAS TOTALES			$ 30'885,000	II

Este punto de equilibrio es para comprobar cifras.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{a}{1-b} = \$\frac{\$\,8,801,652}{1-\dfrac{19'067,984}{30'885,000}} = \$\frac{8'801,652}{1-0.61738656} = \frac{8'801,652}{0.38261343} = \underline{\underline{\$\ 23'004,032}}$$

*** SUMA DE XIV-1 a 3 APROXIMADAMENTE, POR LAS CIFRAS FRACCIONARIAS**

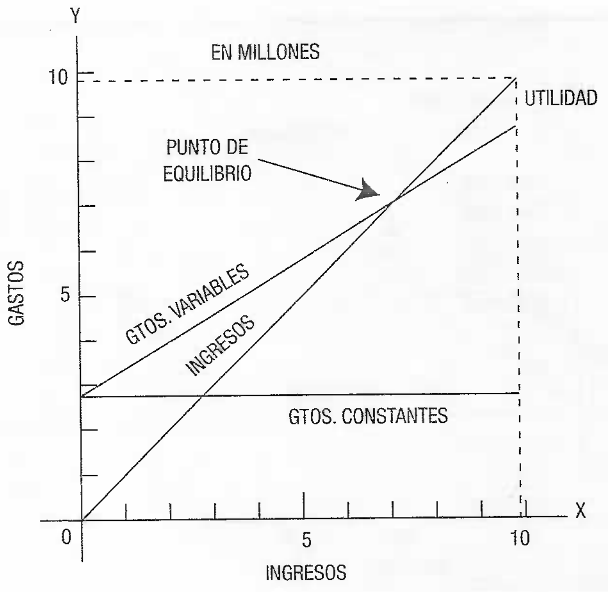


Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.
PUNTO DE EQUILIBRIO ANALÍTICO, PRESUPUESTO **Anexo XIV-1**
Del _____ de ___________ al _____ de ___________ de 2,0 _ _ .

MERCURIO

	COSTOS			
	CONSTANTES	*VARIABLES*	*TOTAL*	
Material Directo		$ 2'380,000	$ 2'380,000	IV-1 1/3
Costo de Transformación	$ 368,480	1'249,920	1'618,400	VI-2 1/3
Productos Terminados (Diferencia de Inventarios)		117,600	117,600	III
Costo de Distribución	539,000	1'058,400	1'597,400	VII-1 1/3
Costo Administrativo	1'890,180	314,820	2'205,000	VIII-1 1/3
Impuesto sobre la Renta		658,560	658,560	} X
Participación de los Trabajadores en las Utilidades		188,160	188,160	
TOTALES	$ 2'797,660	$ 5'967,460	$ 8'765,120	
VENTAS TOTALES			$ 9'800,000	II

PUNTO DE EQUILIBRIO $= \dfrac{a}{1-b} = \$\dfrac{\$\,2'797,660}{1-\dfrac{5'967,460}{9'800,000}} = \$\dfrac{2'797,660}{1-0.60892448} = \$\dfrac{2'797,660}{0.39107551} = \$\,7'153,759$



Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

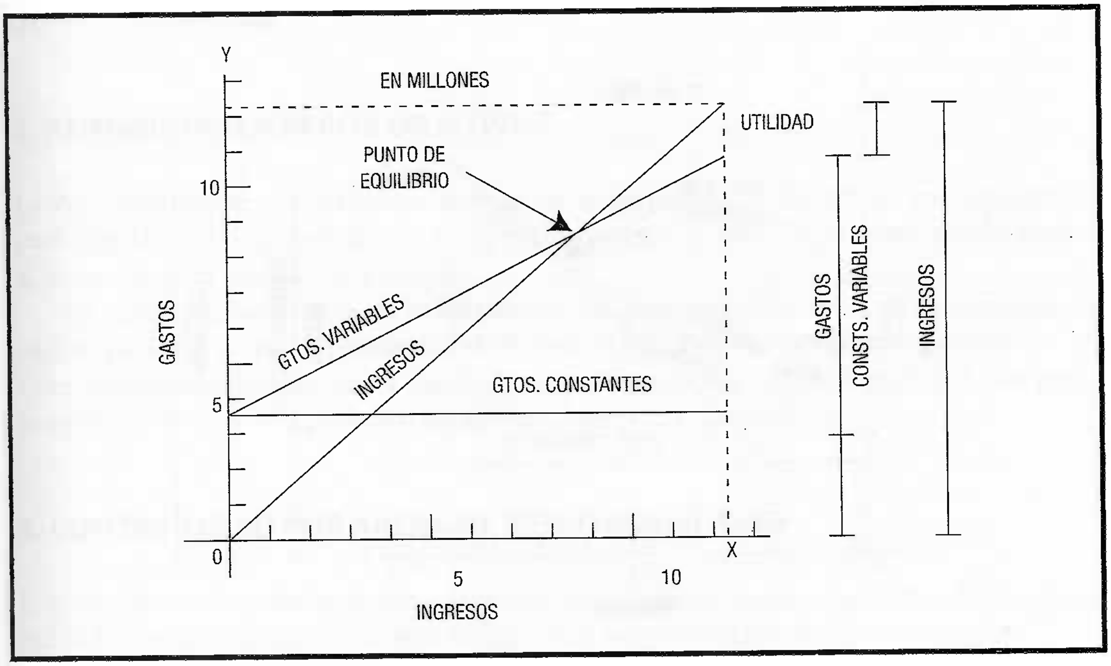
PUNTO DE EQUILIBRIO ANALÍTICO, PRESUPUESTO **Anexo XIV-2**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _ .

GÉMINIS

	COSTOS			
	CONSTANTES	VARIABLES	TOTAL	
Material Directo		$ 3'012,500	$ 3'012,500	IV-1 2/3
Costo de Transformación	$ 463,419	1'500,731	1'964,150	VI-2 2/3
Productos Terminados (Diferencia de Inventarios)		113,575	113,575	III
Costo de Distribución	665,550	1'331,100	1'996,650	VII-1 2/3
Costo Administrativo	2'369,355	403,770	2'772,125	VIII-1 2/3
Impuesto sobre la Renta		862,750	862,750	X
Participación de los Trabajadores en las Utilidades		246,500	246,500	X
TOTALES	$ 3'498,324	$ 7'470,926	$ 10'969,250	
VENTAS TOTALES			$ 12'325,000	II

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{a}{1-b} = \$\frac{\$\,3'498{,}324}{1-\dfrac{7'470{,}926}{12'325{,}000}} = \$\frac{3'498{,}324}{1-0.60616032} = \$\frac{3'498{,}324}{0.39383967} = \underline{\underline{\$\,8'882{,}609}}$$



Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

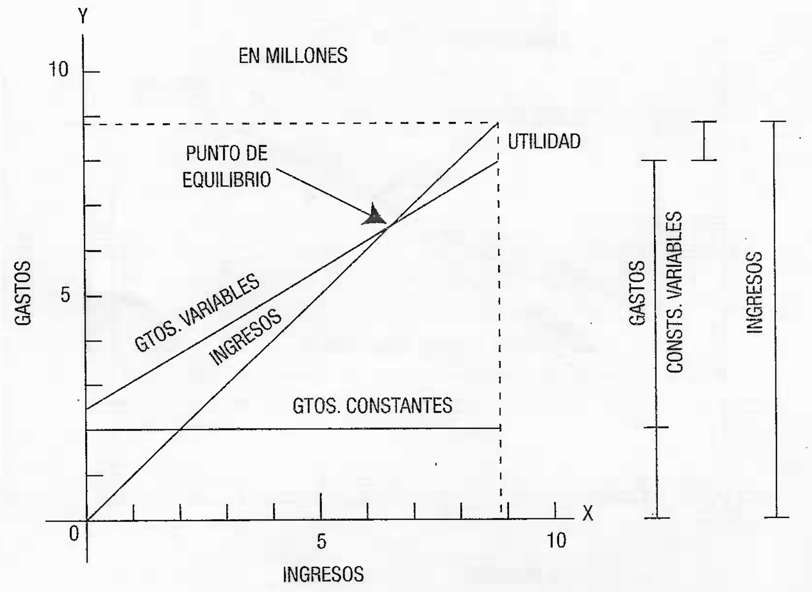
PUNTO DE EQUILIBRIO ANALÍTICO, PRESUPUESTO **Anexo XIV-3**

Del ____ de __________ al ____ de __________ de 2,0 _ _ .

APOLO

	COSTOS CONSTANTES	COSTOS VARIABLES	TOTAL	
Material Directo		$ 2'100,000	$ 2'100,000	IV-1 3/3
Costo de Transformación	$ 334,368	1'625,632	1'960,000	VI-2 3/3
Productos Terminados (Diferencia de Inventarios)		174,000	174,000	III
Costo de Distribución	470,040	946,080	1'419,120	VII-1 3/3
Costo Administrativo	1'698,260	272,740	1'971,000	VIII-1 3/3
Impuesto sobre la Renta		397,558	397,558	} X
Participación de los Trabajadores en las Utilidades		113,588	113,588	} X
TOTALES	$ 2'505,668	$ 5'629,598	$ 8'135,266	
VENTAS TOTALES			$ 8'760,000	II

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{a}{1-b} = \$\frac{\$\,2'505,668}{1-\dfrac{5'629,598}{8'760,000}} = \$\frac{2'505,668}{1-0.64264817} = \$\frac{2'505,668}{0.35735182} = \$\,7'011,768$$



Capítulo Cuarto

PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

I. ANTECEDENTES

1. ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

En la evolución de la Administración Tradicional, con el objetivo de llevarla a efecto "por excepciones", primero, y segundo conocer y responsabilizar al personal, respecto a sus niveles y áreas, para que tuvieran mayor conciencia de lo que desarrollaban y ejercían, dio lugar a la Administración por Áreas de Responsabilidad, con un adelanto y éxito enormes, además de lo enunciado, en el control, abatimiento de gastos, y superación de las actividades en forma racional.

2. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La Administración por Objetivos se basa en la participación directa de los funcionarios para fijar las metas del puesto, sin romper el principio de que: "la persona se debe adaptar al puesto y no el puesto a la persona".

La participación directa en la fijación de los objetivos del puesto, es una motivación para el personal y esto es primordial de lo que se busca en el Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad que a través de su participación en la elaboración de los presupuestos, se interese a la gente encargada de observarlos también.

3. CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Esta fase de la Contabilidad se ha derivado de la Administración por Áreas de Responsabilidad, antecedente que la viene a situar como herramienta de la Administración.

La Contabilidad tiene el fin de proporcionar información veraz, amplia, y a tiempo de las operaciones realizadas; por lo que resulta ser una verdadera y eficaz ayuda para la Administración, con visión económica, financiera, y futurista si se ocupa estimada, estándar, o presupuestamente. Cuando se hace referencia a los aspectos comunes de procedimientos, registros e informes, se le conoce con el nombre de Contabilidad General o Tradicional; pero cuando cambia el sentido de la información que proporciona, buscando identificar los Ingresos y los Costos con los niveles y las áreas funcionales en que se divide una entidad para realizar sus operaciones, para medir la actuación de los funcionarios responsables de dichas divisiones, se le conoce como Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

Por lo que la Contabilidad se puede utilizar como:

A).- Contabilidad Financiera (Tradicional).
B).- Contabilidad Administrativa (Por Áreas de Responsabilidad).

Esta nueva modalidad es de un verdadero auxilio al Control Interno, que pretende identificar quién incurre en el gasto y por qué, no el frío reporte de que se hizo un gasto y ya. Rompe con la tradición de acumular los costos en un departamento, primero, y luego en el producto, ya sea vendido o en los inventarios, y no reconocer los méritos por ingresos o ahorros de los individuos, o en caso contrario, las fallas personales, para tomar medidas de corrección.

II. EXPOSICIÓN TEÓRICA

1. INTRODUCCIÓN

Dada la expresión de lo que es la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, con referencia a los Presupuestos, las responsabilidades de los funcionarios constituyen los rubros cuantificables que habrá que predeterminar. En verdad, dicha contabilidad no sólo es por *áreas*, sino también por *niveles.*

Para enfocar los pronósticos a los Niveles y Áreas de Responsabilidad, es necesario contar con que en la Entidad se tenga el sistema de Contabilidad por Área de Responsabilidad, lo cual querrá decir que la Empresa es administrada en este sentido, y eso garantiza que:

A).- Se han determinado los objetivos institucionales, organizacionales, departamentales, a corto y largo plazos, que se persiguen.
B).- Se ha hecho un estudio de las necesidades funcionales de la Entidad; y dividido para satisfacerlas (División del Trabajo).
C).- Se han fijado jerarquías (delimitando la autoridad).
D).- Se han designado responsabilidades, y
E).- Se han definido obligaciones.

Lo anterior se le da al Contralor, para elaborar el Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

Todo antecedente tiene un consecuente y las necesidades que la actualidad impone, han llevado a esta modalidad del Presupuesto (ver el Cuadro IV-1).

ANTECEDENTE (Idea Original)	*CONSECUENTE*
A) ADMINISTRACIÓN a) Tradicional. b) Por Áreas de Responsabilidad.	A) CONTABILIDAD a) Tradicional. b) Por Áreas de Responsabilidad. B) PRESUPUESTOS a) Tradicional. b) Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

Cuadro IV-1

Lo antecedente no indica que lo tradicional y, por áreas y niveles de responsabilidad, sean las únicas modalidades, es sólo el enunciado de cómo se ha avanzado en este sentido, para lograr mayor control.

Como se hizo mención en los Objetivos de los Presupuestos (Primer Capítulo) y como en el punto II-7 de éste se verá; el control es un objetivo de los presupuestos, y en esta clase de presupuesto, para fundamentarlo, es necesario:

A).- Exponer la Naturaleza de las operaciones a ejecutar (División Funcional, en las Áreas de Operación).
B).- Marcar las condiciones de trabajo (Autoridad y Responsabilidad).

Lo anterior quiere decir que se deben precisar:

A).- Funciones,
B).- Autoridad, y
C).- Responsabilidades.

De estos puntos hay que recordar los siguientes enunciados:

Autoridad. Poder sobre otros para dirigirlos. Derecho para Mandar.
Responsabilidad. Reconocimiento de las obligaciones, que se adquieren al ejercer un acto.

Precisándose que la Autoridad se delega y la Responsabilidad se comparte. La delegación de la Autoridad contrae el mismo grado de Responsabilidad.

2. CONCEPTO

El Presupuesto por Niveles y Áreas de Responsabilidad es una técnica básicamente *de planeación, dirección, y control,* sin faltar la previsión, la coordinación, y la organización, respecto a la predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y los niveles en que se divide una entidad.

Es una medida de eficiencia, y una pauta de autocontrol, una guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función.

Expresa el costo pronosticado de las funciones del funcionario o empleado, evidencia los méritos de su acción, su contribución por incrementar los ingresos, reducir los costos, aumentar la eficiencia, alcanzar o lograr los objetivos institucionales, departamentales, o específicos como los primeros (reducir costos, incrementar los ingresos).

Es una herramienta de motivación, al hacer partícipes a los responsables de la fijación de sus objetivos y de la elaboración del presupuesto.

Es una herramienta de la Administración y la Contabilidad Financiera, importante para la planeación, la toma de decisiones, y el control.

3. CLASIFICACIÓN

Desde luego que se encuadra en la gran gama presupuestal, aunque por las finalidades que pretende, es una verdadera nueva aportación, ya que es promotor de *eficiencia* y *rendimiento,* sin descuidar las demás bondades del Presupuesto Tradicional.

4. FINALIDAD

La clasificación anterior, se debe a que tiene un objetivo específico, que es el de ejercer control sobre los costos, las operaciones, y la eficiencia imputable a los funcionarios, en términos individuales.

5. CARACTERÍSTICAS

El Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad:

A).- *Motiva,* pues permite que los empleados participen en la fijación de los objetivos del Presupuesto, y por lo tanto, de su área haciéndolos reducir los costos, incrementar la productividad, los ingresos y, subsanar anomalías funcionales y organizacionales, así como alcanzar los objetivos del Presupuesto, que están basados en las finalidades de la Entidad.

B).- Ejerce control positivo, así como comunicación con y entre los empleados.

C).- Identifica los ingresos y las erogaciones con las personas que los realizan, dando lugar al reconocimiento personal, evitando responsabilidades ocultas.
D).- Elabora los presupuestos con ayuda de quienes los ejecutan.
E).- Hace jueces de sus propias decisiones a quienes las toman, además de encausarlos en este sentido.
F).- Retroalimenta e informa acerca de la actualización de los encargados de área.
G).- Evita que los objetivos funcionales sean manipulados por los encargados.
H).- Consolida la estructura organizacional, delimitando autoridad y responsabilidad, *mas no organiza.*
I).- Anticipa información de actuación: periódica y oportuna.
J).- Mide y controla:

a).- La efectividad de las utilidades.
b).- La eficiencia de las ventas.
c).- La productividad.
d).- La eficiencia de cada departamento y su personal.
e).- El tiempo perdido y los descuidos.
f).- El material o los productos desperdiciados.
g).- La rotación y el ausentismo del personal.
h).- El número de accidentes.
i).- El nivel de cooperación interdepartamental.
j).- Los gastos innecesarios.
k).- Promueve la eficiencia.
l).- Obtiene variaciones o desviaciones oportunamente.
m).- En fin, ayuda a la Administración en la Toma de Decisiones, a actuar por excepciones.

6. OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos son propósitos susceptibles de cuantificación, en términos de:

A).- Moneda (ingreso y egreso).
B).- Tiempo.
C).- Unidades de producción.
D).- Relaciones y proporciones.
E).- Márgenes de contribución.
F).- Estadística.
G).- Índices de crecimiento, y otros aplicables en su caso.

Hay una filosofía de cómo establecer los objetivos, qué y cuáles son. Se dice por ejemplo, que cuando son impuestos, como son los de la Institución a los funcionarios, se llaman misiones, y en ese sentido sólo hay en la Empresa:

Objetivos. Los propios, los personales, y
Misiones. Los objetivos de la Entidad, que hay que lograr.

Ésta es una posición muy personalista para la Institución, ya que sus propósitos son objetivos, pues son los que desea en sí.

Lo anterior se ha expuesto para aclarar, que cuando se habla de objetivos, hay que delimitar primero el universo de que se habla: la empresa, los planes, los presupuestos, los funcionarios, un área, un nivel, una división; todos tienen objetivos.

De ahí, que se hayan hecho tantas clasificaciones de los mismos, ejemplo:

A).- Por su Importancia
- *a).-* Principales
- *b).-* Secundarios

B).- Por la posición que se adopte
- *a).-* Institucionales
- *b).-* Personales

C).- Por su Incidencia
- *a).-* Permanentes
- *b).-* Cíclicos

D).- Por su Función
- *a).-* Organizacionales
- *b).-* Divisionales
- *c).-* Gerenciales
- *d).-* Departamentales

E).- Otros que sean particulares y adecuados.

Para el presupuesto que nos ocupa, se debe considerar desde la etapa de Previsión. hasta el Control, los objetivos institucionales y los de área.

Claro, los objetivos de El Presupuesto deben coincidir con los institucionales, y éstos. son fuente y guía de los del área, de acuerdo con la responsabilidad

Debe quedar claro que *no es objetivo del Presupuesto por Niveles y Áreas de Responsabilidad organizar la Entidad*, sólo denota la necesidad de depurarla y reasignar responsabilidades, autoridad, y eliminar funciones sobrantes en la Administración, será ella quien reorganice, mas no el Comité de Presupuestos.

Los objetivos en general del Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad son:

A).- Pronosticar cifras, condiciones de operación y resultados, en términos de responsabilidad.
B).- Medir y promover la eficiencia.
C).- Motivar al personal al mejor desempeño.
D).- Hacer ver méritos y fallas.

E).- Ayudar a los interesados, a lograr sus objetivos (Empresas y empleados).
F).- Guiar en su función a los responsables de área y nivel.
G).- Coordinar funciones, niveles, y áreas.
H).- Controlar los ingresos y los costos.
I).- Apoyar y dar elementos suficientes a la Dirección, en la toma de decisiones, además de la Previsión, la Planeación, la Organización, la Coordinación y la Integración, la Dirección, y el Control que se expusieron en el primer capítulo para el Presupuesto Tradicional.

7. OBJETIVOS Y FUNCIONES COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL INTERNO

El Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad, es un plan a través del cual se puede ejercer el Control Interno.

El Presupuesto se implanta para controlar:

A).- A los individuos responsables de *áreas* y según su *nivel.*
B).- Los costos, las operaciones, la eficiencia que generan y desempeñan los individuos responsables; ya que su actividad los determina.
C).- Los objetivos institucionales así, no serán manipulados por alcanzar los personales (el control debe procurar que se logren los dos tipos, como parte de su acción motivadora).
D).- La coordinación e interacción de las actividades de los responsables de los niveles y las áreas.
E).- Los déficits para que sean mínimos, o no existan.
F).- Los problemas que pueden surgir en las funciones, previéndolos y minimizándolos, así como a sus efectos.
G).- Que el Capital de Trabajo sea el adecuado.
H).- Que el rendimiento sea el mejor.
I).- Que la productividad sea la óptima.
J).- Que haya información veraz, suficiente, y a tiempo, para la Toma de Decisiones.
K).- Y salvaguardar las inversiones.

Para que se realicen los objetivos del Control Interno, el Presupuesto por Niveles y Áreas de Responsabilidad, ayuda con las siguientes funciones:

A).- Previsión.
B).- Planeación.
C).- Programación.
D).- Coordinación.
E).- Dirección.
F).- Supervisión.

G).- Comparación.
H).- Corrección, de las actividades de cada área en la que trabaja.
I).- Desde luego, de control en general.

Obsérvese que no se cita la Integración.

8. REQUISITOS

A).- Organizacionales

a).- División Funcional

En los objetivos se mencionó que el Presupuesto por Niveles y Áreas de Responsabilidad, no organiza a la Entidad, es requisito para su implantación el que esté organizada.

La división funcional (organizacional), deberá seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en función hayan, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y el cumplimiento del presupuesto; de tal forma que cada área y nivel de responsabilidad, sean controlados por un presupuesto específico (Informe, Ingreso o Costo-Responsabilidad Presupuesto, en este caso).

La división en que operará este presupuesto, deberá agrupar las actividades en áreas y niveles de responsabilidad, delineando la autoridad y estableciendo las relaciones de trabajo que ayuden a lograr los objetivos institucionales; también tomando en cuenta los objetivos personales, que junto con las adecuadas relaciones de trabajo, son las *motivadoras* del personal responsable.

Este presupuesto es claramente normado por los principios de administración: "División del Trabajo" y "Unidad de Mando", ya que las áreas y los niveles en que se ha segmentado la Empresa, están delimitados por las funciones, la autoridad, y la responsabilidad necesarias para lograr los objetivos marcados: los presupuestos se elaboran por cada área y nivel, para predeterminar la unidad de responsabilidad de cada encargado.

Del supuesto de que la Entidad se ha dividido en funciones específicas, agrupadas en áreas y niveles de responsabilidad; incluso en zonas geográficas de ser necesario, para el mejor control y el establecimiento de relaciones de trabajo, se presenta el organigrama que aparece en la Figura IV-1, como una sugerencia ideal de estructura funcional.

Será una estructura que desde la planeación, haya tomado en cuenta aspectos de motivación personal y mayor reconocimiento a los recursos humanos; y así *si es responsable de un área a cierto nivel.*

En el Organigrama tipo, del Cuadro IV-2 se observan los niveles jerárquicos y áreas de funciones precisadas.

El Universo Organizacional, son las áreas y los niveles relacionados entre sí, para lograr los objetivos institucionales (ver el Cuadro IV-3).

El Universo Presupuestal estará constituido por un conjunto de elementos relacionados entre sí (presupuestos parciales, por área y nivel) con un objetivo en común, el institucional.

Los significados de las abreviaturas del Cuadro IV-3, son:

Conjunto Universal (P.A.N.R.) = Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

Subconjuntos = P 1, 2, 3, 4, 5, 6 = Presupuestos Parciales.

Dentro de este conjunto hay niveles y áreas, que como se nota, no son lo mismo; el área es unidad dentro del nivel.

Los presupuestos se elaboran del primero al cuarto nivel de responsabilidad, para toda un área funcional (1o. y 2o. nivel), que incluye la departamental (3er. nivel) y la de trabajo (4o. nivel).

Entonces existen los siguientes niveles jerárquicos (ver el Cuadro IV-2):

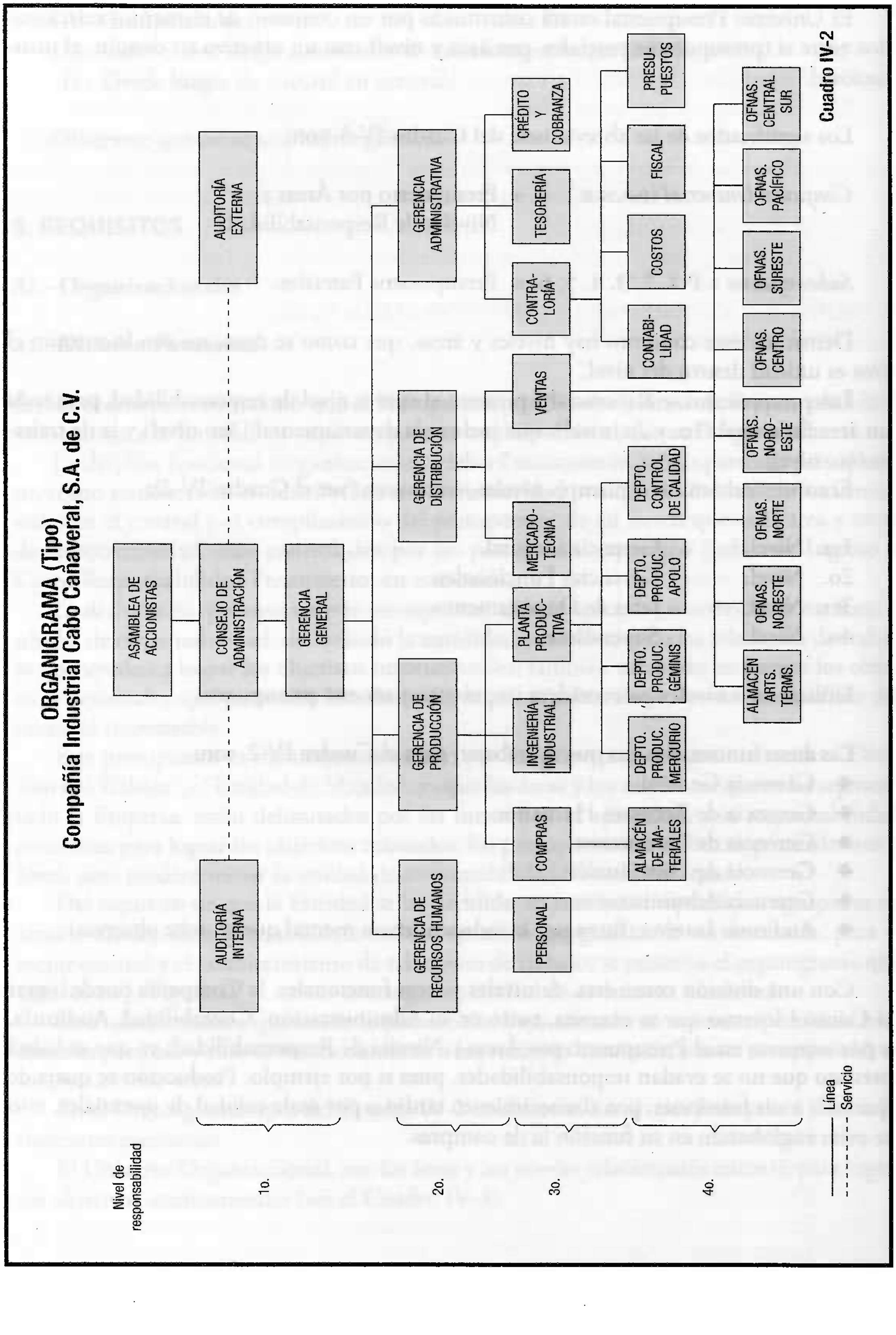
1er. Nivel.	Gerencia General.
2o. Nivel.	Gerencias Funcionales.
3er. Nivel.	Jefes de Departamento.
4o. Nivel.	Supervisores.

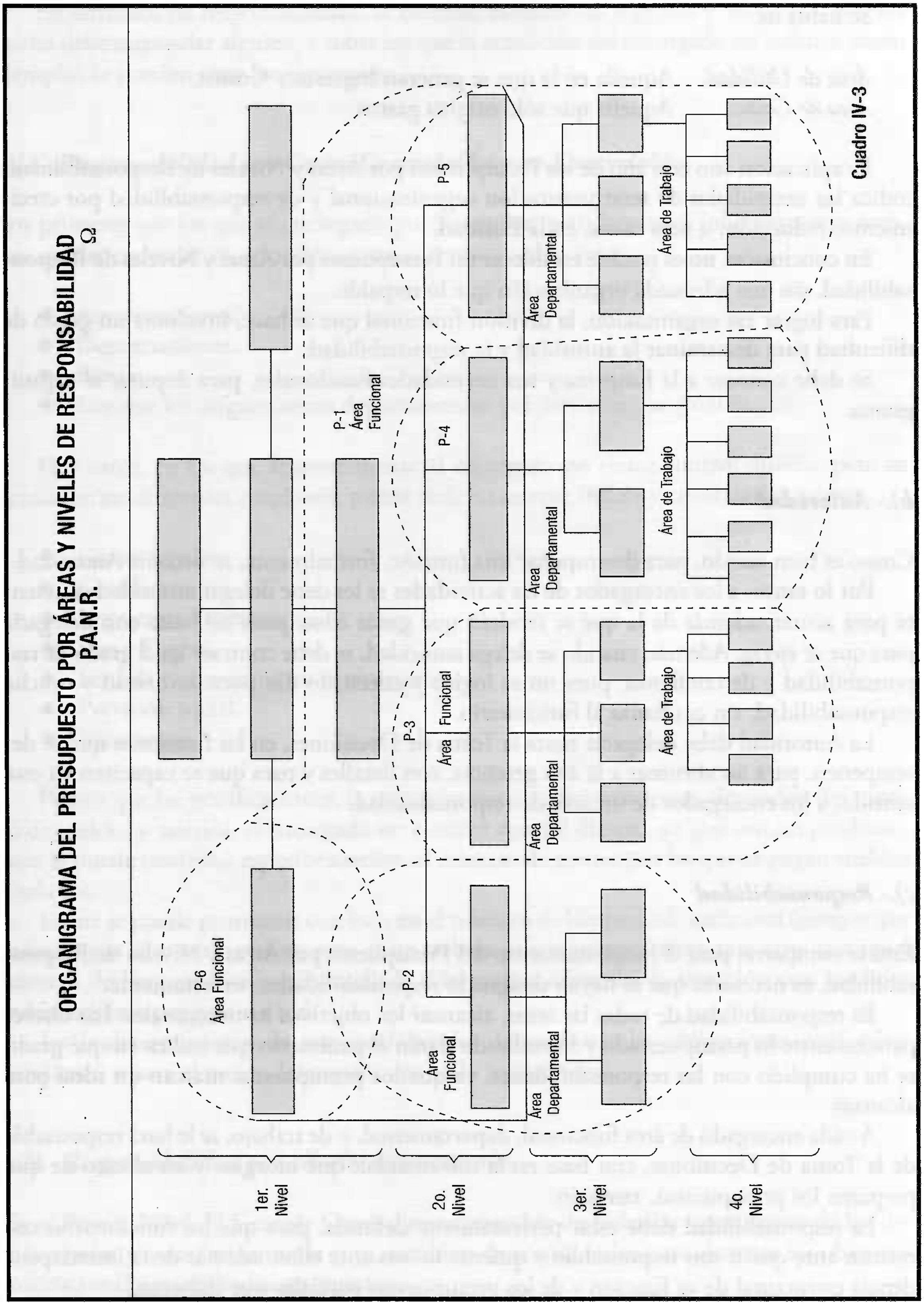
Utilizar más niveles, se considera impráctico para este presupuesto.

Las áreas funcionales, las que se trabajan para el Cuadro IV-2, son:

- Gerencia General.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerencia de Producción.
- Gerencia de Distribución.
- Gerencia Administrativa.
- Auditoría Interna (fuera por la independencia mental que se debe observar).

Con una división como ésta, de niveles y áreas funcionales, la Compañía puede lograr el Control Interno que se necesita, tanto en su Administración, Contabilidad, Auditoría, y por supuesto en el Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad; ya que se habrá previsto que no se evadan responsabilidades, pues si por ejemplo, Producción se queja de que falla a sus funciones, por abastecimiento tardío o por mala calidad de materiales, esto se evita englobando en su función la de compras.


ORGANIGRAMA (Tipo)
Compañía Industrial Cabo Cañaveral, S.A. de C.V.
Nivel de responsabilidad
1o.
2o.
3o.
4o.
ASAMBLEA DE ACCIONISTAS
AUDITORÍA INTERNA
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
AUDITORÍA EXTERNA
GERENCIA GENERAL
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
GERENCIA DE PRODUCCIÓN
GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN
GERENCIA ADMINISTRATIVA
PERSONAL
COMPRAS
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PLANTA PRODUC-TIVA
MERCADO-TECNIA
VENTAS
CONTRA-LORÍA
TESORERÍA
CRÉDITO Y COBRANZA
ALMACÉN DE MA-TERIALES
DEPTO. PRODUC. MERCURIO
DEPTO. PRODUC. GÉMINIS
DEPTO. PRODUC. APOLO
DEPTO. CONTROL DE CALIDAD
CONTABI-LIDAD
COSTOS
FISCAL
PRESU-PUESTOS
ALMACÉN ARTS. TERMS.
OFNAS. NORESTE
OFNAS. NORTE
OFNAS. NORO-ESTE
OFNAS. CENTRO
OFNAS. SURESTE
OFNAS. PACÍFICO
OFNAS. CENTRAL SUR
Línea
Servicio
Cuadro IV-2



ORGANIGRAMA DEL PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD P.A.N.R.

Cuadro IV-3

Se habla de:

Área de Utilidad.	Aquella en la que se generan Ingresos y Costos.
Área de Costos.	Aquella que sólo origina gastos.

La aplicación año con año de los Presupuestos por Áreas y Niveles de Responsabilidad, indica las necesidades de reestructuración organizacional y de responsabilidad por crecimiento, reducción, u otra causa, en la Entidad.

En conclusión, no es posible establecer un Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad, sin una adecuada organización que lo respalde.

Para lograr esa organización, la división funcional que se hace, involucra un grado de dificultad para determinar la autoridad y la responsabilidad.

Se debe conocer a la Empresa y sus necesidades funcionales, para depurar el organigrama.

b).- Autoridad

Como es bien sabido, para desempeñar una función, formalmente, se necesita Autoridad.

Por lo tanto, a los encargados de las actividades se les debe delegar autoridad suficiente para actuar, además de la que se tendrán que ganar ellos, pues no basta con delegarla para que se ejerza. Además, cuando se delega autoridad, se debe contraer igual grado de responsabilidad y de confianza, pues no es lógico y adecuado dar poca autoridad y mucha responsabilidad, sin confianza al funcionario.

La Autoridad debe delegarse hasta la Toma de Decisiones, en las funciones que se desempeñen, para no abrumar a la alta gerencia, con detalles y para que se capaciten en este sentido, a los encargados de un área de responsabilidad.

c).- Responsabilidad

Ésta se comparte; para el funcionamiento del Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad, es necesario que se hayan designado responsabilidades perfectamente.

Es responsabilidad de todas las áreas, alcanzar los objetivos institucionales. Las discrepancias entre lo presupuestado y lo realizado darán el parámetro que indica en qué grado se ha cumplido con las responsabilidades, ya que los presupuestos marcan un ideal para alcanzar.

A cada encargado de área funcional, departamental, o de trabajo, se le hará responsable de la Toma de Decisiones, con base en la información que otorgue, y en el caso de que preparen los presupuestos, también.

La responsabilidad debe estar perfectamente definida, para que los funcionarios conozcan ante quién son responsables y quiénes lo son ante ellos, además de la interdependencia estructural de su función y de los presupuestos parciales que elaboran.

En términos de responsabilidad, se deberán estudiar los ingresos y los costos, por los cuales debe responder alguien, y sobre los que la actuación del encargado no influya; como ejemplos se pueden citar los siguientes:

c.1).- Responsabilidad por Costos Controlables y no Controlables

Los primeros son los que el encargado puede regular; pero hay otros inherentes a su área, que no dependen de su actuación, estos últimos pueden ser:

- Amortizaciones.
- Depreciaciones.
- Rentas.
- Los que les carguen otros departamentos por servicios que presten.

Hay otros, en los que aparentemente el encargado no ejerce control directo; pero su actuación en diferentes renglones, puede indirectamente influir y contratarlos, como:

- Gastos legales.
- Gratificaciones.
- Impuestos Diversos.
- Luz y Fuerza.
- Pérdida por mermas en el almacén.
- Previsión social.
- Vacaciones.

Puesto que las gratificaciones, la previsión social, y las vacaciones, dependen del monto de sueldos y salarios, el encargado no ejercerá control directo, ya que son un producto, pero sí puede controlar específicamente, el número de gentes por las que se pagan sueldos y salarios.

La luz se puede prorratear con base en el número de lámparas de cada área (*siempre que todas tengan el mismo voltaje*); pero si no trabaja una al mismo ritmo que otra, con igual número de lámparas; se puede medir la diferencia y controlar la situación con medidor independiente por área o nivel.

En la determinación de responsabilidades deben fijarse las obligaciones para evitar conflictos, y para el mejor desempeño; por ello se distingue:

c.2).- Responsabilidad por Niveles Estructurales

En el Primer Nivel. El Gerente General es responsable de todas las operaciones de los demás niveles y áreas, así como la suya, también de coordinarlas para alcanzar los objetivos institucionales y resultados propuestos.

En el Segundo Nivel. Los gerentes funcionales, asumen la responsabilidad de todas las actividades que encierra su área, de lograr los objetivos divisionales, para alcanzar a su vez los institucionales.

En el Tercer Nivel. Los jefes de departamento se encargan de cumplir con los objetivos departamentales y de su actividad coordinadora.

En el Cuarto Nivel. Los supervisores se responsabilizan de que cada actividad específica, sea desarrollada con la mayor eficiencia posible.

La autoridad y la responsabilidad se delegan y se comparten respectivamente, del primer al cuarto nivel de responsabilidad. Cuestión contraria a como fluyen los presupuestos parciales, para integrar el general.

Para que se acepten las responsabilidades del presupuesto, los funcionarios deben estar conscientes de que su superior no podría elaborarlos y por ello se los encargan, no por liberarse de esa responsabilidad; sino que sólo ellos pueden hacerlos; saber que ayudan a hacer el presupuesto general, y que pueden ejercer la autoridad suficiente, para llevar todo a feliz término.

c.3) Obligaciones de los Responsables

- Elaborar su presupuesto.
- Registrar lo presupuestado y lo realizado para obtener desviaciones y variaciones, inmediatamente.
- Diseñar los documentos informativos (Contraloría).

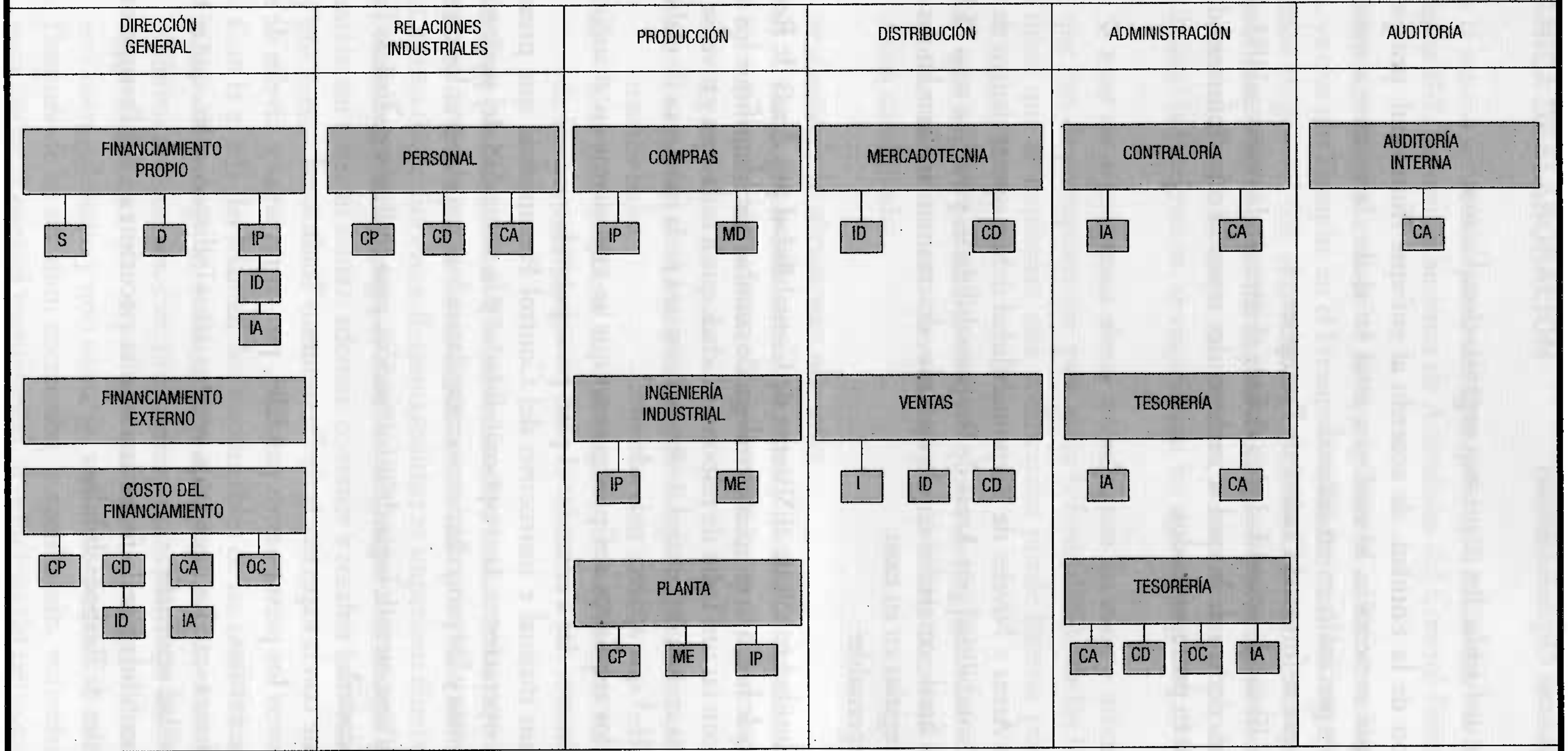
  a).- Informes Ingreso o Costo-Responsabilidad.
  b).- Organigrama por cifras de responsabilidad.
  c).- Conciliación entre los ingresos, los costos, y los resultados.

Es muy determinante responsabilizar a alguien de los ingresos y de la Posición Financiera Presupuesta, pues puede ser un reto demasiado grande para los funcionarios; sin embargo, el Gerente de Ventas y sus vendedores son responsables de los ingresos normales, la Contraloría lo es de la Posición Financiera, pues se encarga de analizar las desviaciones o las variaciones a tiempo, de elaborar la información estadística y aconsejar las medidas correctivas para alcanzar lo presupuesto.

c.4).- Responsabilidad por Área

Los niveles funcionales tienen responsabilidad global (resultados objetivos), las áreas funcionales la tienen por los costos que autoricen (Cuadro IV-4).

RESPONSABILIDAD GRÁFICA POR ÁREA



RESPONSABILIDAD SOBRE :

I	Ingresos	O.C.	Otros Costos y Pérdidas	
S	Superávit (Dividendos)	I.P.	Inversiones Productivas	A más de un año
D	Déficits	I.D.	Inversiones de Distribución	A más de un año
C.P.	Costo de Producción	I.A.	Inversiones Administrativas	A más de un año
C.D.	Costo de Distribución	M.E.	Maquinaria y Equipo	A más de un año
C.A.	Costo Administrativo	M.D.	Material Directo	

Cuadro IV-4

Conclusión de los Requisitos Organizacionales

Como se pudo haber deducido, los requisitos organizacionales son:

- Estructuración de la Entidad, de acuerdo al enfoque (funcional, por producto, geográfico) que se necesite, lo cual va a estar señalado claramente a través de un organigrama y precisado en un manual.
- Se requerirá que se forme el Comité de Presupuestos.
- Establecer las líneas de autoridad para definir el sistema de responsabilidad y el de comunicación, dentro de lo cual se incluyen los reportes o los informes de actuación que estarán presupuestados.

B).- Operacionales

Los Presupuestos por Áreas y Niveles de Responsabilidad deben operar dentro de un mecanismo contable (Contabilidad por Áreas de Responsabilidad), para que sean fácilmente comprobables, con el fin de cotejarlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.

Entonces es indispensable:

a).- Que en la Entidad funcione el Sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, y desde luego se tenga un catálogo de cuentas que identifique los ingresos y los costos con las unidades de responsabilidad, que a cada área y nivel se le haya asignado, una cuenta de control, como se mostrará en la mecánica de elaboración (ver inciso III-3 que aparece más adelante).

b).- Además de los requisitos del presupuesto que se expusieron en el inciso V del Capítulo Primero, dar a entender el plan presupuestal.

c).- Que exista un manual e instructivo del Control Presupuestal que presente las políticas, las operaciones, las responsabilidades y la autoridad del personal, e indique las formas y los procedimientos estandarizados para elaborar los presupuestos.

d).- Que se tenga una metodología de información, para realizar estadísticas (hasta de responsabilidades).

e).- Que se cuente con la experiencia de Presupuesto Tradicional.

f).- Que se elaboren los presupuestos parciales, por tantas áreas y niveles de responsabilidad que existan.

g).- Que los informes sean los necesarios, con los datos indispensables, que se realicen con periodicidad oportuna.

h).- Que haya flexibilidad en la formulación y la ejecución de los Presupuestos por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

9. MECÁNICA DE ELABORACIÓN

Ésta lleva la misma secuencia que la del Presupuesto Tradicional, ver los Cuadros II-1-1/2 y 2/2, página II-7, Secuencia Sintética de Actividades del Control Presupuestal (capítulo segundo).

La diferencia esencial está en el fin que pretende su información y en la manera de realizarla, ya que por ejemplo, en el Presupuesto Tradicional, los ingresos y los costos, están identificados en general con el producto, en cambio en este presupuesto, primero se suscriben en el área o en el nivel de responsabilidad, y por ende al funcionario encargado, sirviendo para medir su eficiencia, sus méritos, y después con el producto.

Para ilustrar la integración, se mencionan los siguientes pasos:

A).- *Se hará un organigrama donde se codifiquen las áreas y niveles de responsabilidad* que han de presupuestarse, para guiar la formulación de los informes-responsabilidad que se requieran, esta codificación puede hacerse por *niveles* o por *áreas* (Cuadros IV-5 y 6).
El que se opte por una u otra, no quiere decir que la información no se pueda tamizar de tal manera, que sea comprobable área con área y nivel con nivel, así como combinados.

B).- *Se diseñarán los documentos necesarios:*
- a).- Catálogo de Subcuentas por área y niveles de responsabilidad.
- b).- Formatos de Informes-Responsabilidad que se van a presupuestar, ya sean de ingreso o de costo.
- c).- Formatos por Áreas y niveles de Responsabilidad, para conciliarlos con los tradicionales.
- d).- Una guía o manual de elaboración de los Presupuestos por Áreas y niveles de Responsabilidad.

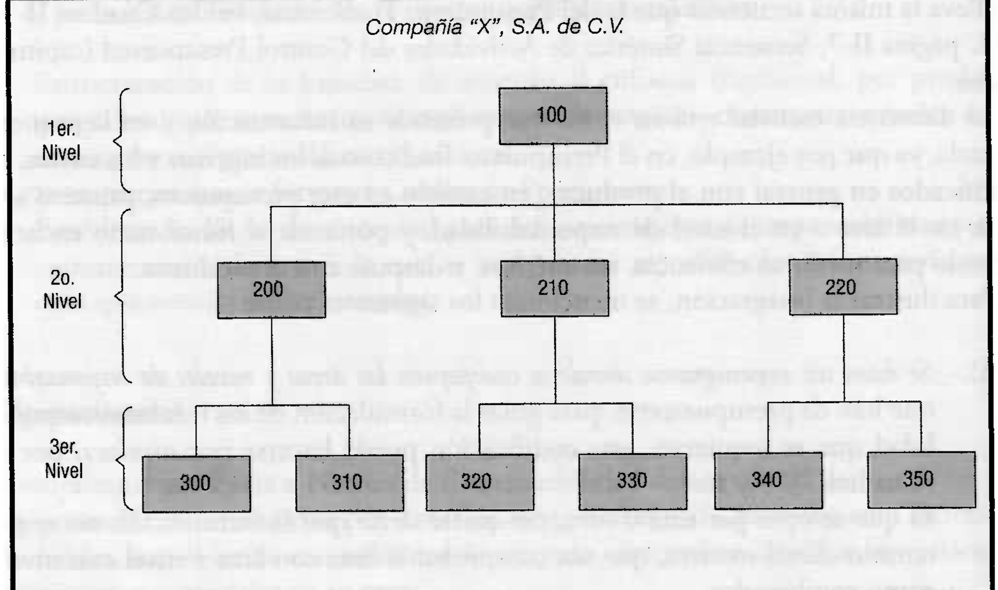
El Catálogo por Subcuentas debe ser analizado y hecho, en su parte correspondiente, por los encargados de área y por la Contraloría, sancionado por el Comité de Presupuestos.

En el diseño de los Informes-Responsabilidad es imperioso eliminar tecnicismos complicados e innecesarios, con lenguaje sencillo, adaptados a las necesidades de cada empresa, las necesarias, sin faltar ni sobrar; además, contener y recabar información comparable por niveles y por áreas.

C).- Con la ayuda del Manual, los responsables de las áreas funcionales, departamentales, y de trabajo, formularán su propio presupuesto, el cual deberá perseguir los objetivos divisionales. Este presupuesto estará plasmado de los llamados Informes-Responsabilidad, por el período que más convenga, en esta época de inflación será mensualmente y uno sumario, semanal, mensual, o anual, cuando menos.

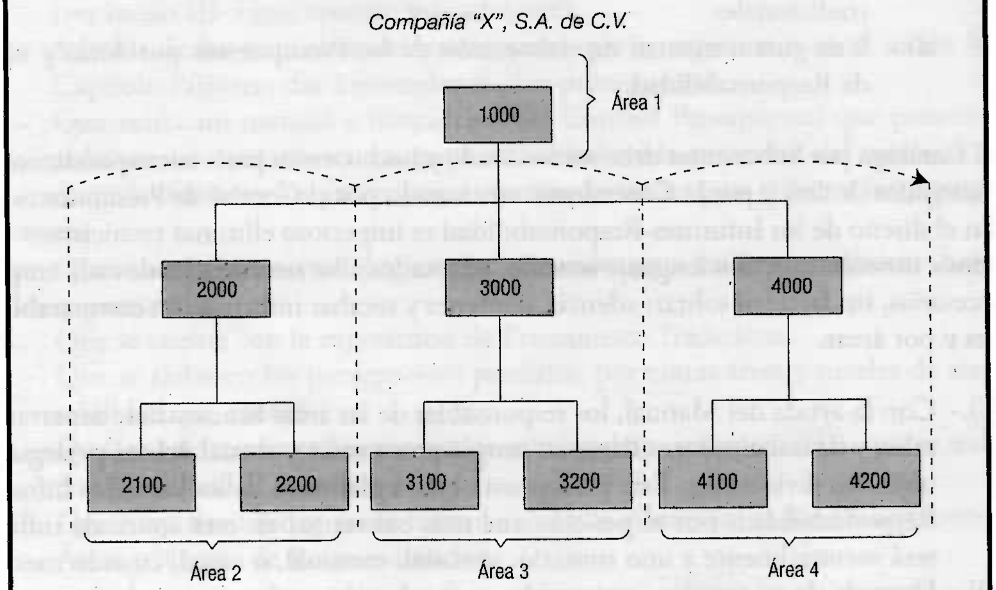
D).- Después de su revisión, corrección, y aprobación, volverán a cada área y nivel, para iniciar el control presupuestal, al principio del período presupuesto.

CODIFICACIÓN POR NIVELES



Cuadro IV-5

CODIFICACIÓN POR ÁREAS



Cuadro IV-6

10. EJECUCIÓN

Ya iniciado el período presupuestal, los lineamientos que se pueden seguir son:

A).- Usar un registro auxiliar de gastos por área y por nivel, a cargo de un responsable, para control, llevado por ellos mismos, que es *extralibros* de contabilidad.
B).- Predeterminar semanal, mensual, o anualmente, en el caso de los sumarios, los Informes-Responsabilidad Presupuestos, el importe de los ingresos o costos, para una vez realizados, obtener las variaciones o desvariaciones según sea el caso, sujetas a estudio y solución por el encargado del área y/o nivel, y por lo tanto del presupuesto, junto con el Contralor.
C).- Al finalizar el período presupuestal se elaborarán los informes por el Costo de Producción y Costo de Producción de lo Vendido, el de Resultados y si es posible la Posición Financiera por Áreas y Niveles de Responsabilidad, para medir, el margen de contribución de los individuos participantes, responsables.

Los pasos expuestos, son sólo enunciativos.

Cabe señalar que desde la etapa de planeación, hasta la de ejcución, el Director del Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad, deberá poner en juego todas sus *habilidades administrativas* tales como:

A).- Hacer del conocimiento de quienes intervienen, los objetivos institucionales, para guiar los presupuestos parciales hacia ellos.
B).- Establecer, con la ayuda de los responsables, los objetivos que buscarán alcanzar.
C).- Conocer el comportamiento humano y organizacional de la Entidad para poder guiar y motivar.
D).- Diseñar las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación que habrá de seguir la ejecución del presupuesto.
E).- Diseñar la papelería para los Informes-Responsabilidad y los Resultados por Áreas y Niveles de Responsabilidad, que servirán para comparar lo presupuestado y lo realizado.
F).- Utilizar las finanzas, los métodos cuantitativos, y otras herramientas para analizar los datos esperados con los históricos.
G).- Ejercer un efectivo Control Interno al través de este tipo de presupuesto.

11. INFORMES DE ACTUACIÓN

Los informes, Ingresos-Responsabilidad, o Costo-Responsabilidad, presupuestos, deberán pronosticar datos:

A).- Exclusivos del área a cargo y necesarios.
B).- Sencillos de entender.
C).- Elaborados periódica y oportunamente.
D).- Que contribuyan a la elaboración de estadísticas.
E).- Comparables con los históricos.
F).- En términos comparables con otras áreas y niveles.
G).- Que ayuden a hacer gráficas, que reflejen el comportamiento y la actuación del área, nivel, y su responsable, para comparar con otras áreas en los términos que sean posibles, ya que no son comparables del todo, las actividades de Producción con las Administrativas, por ejemplo.

Si se diera el caso de incluir en el informe, partidas no controlables por el responsable, esto deberá ser subrayado, o incluso detallado en el formato.

El sistema de información es uno paralelo al de la actividad de cada área o nivel, que deberá fluir de igual forma que la autoridad y la responsabilidad.

Los informes presupuestos se realizan en forma confiable y oportuna, con responsabilidad por cada área, después son estudiados, modificados, y autorizados, por lo que se devuelven para ser ejecutados. Posteriormente, los informes de Ingreso o Costo-Responsabilidad, deben fluir de un nivel a otro, para su debida supervisión y consolidación (ver el Cuadro IV-7).

12. RESULTADOS

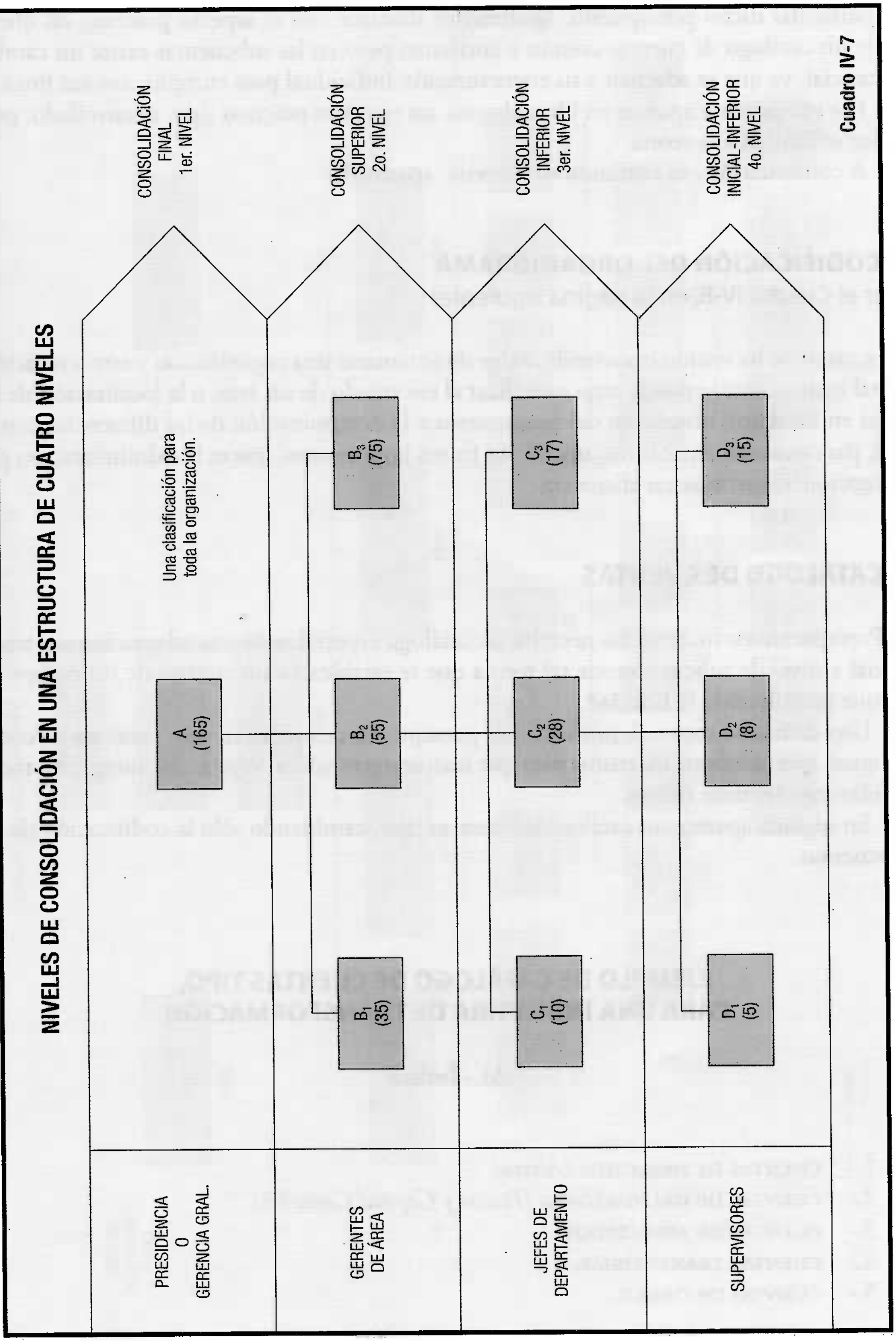
Ya que los Presupuestos por Áreas y Niveles de Responsabilidad se encuadran en la Contaduría y en la Administración, deben seguir lineamientos como el del Principio Conservador, para cuidar que se efectúen los presupuestos y por ello sus resultados, en condiciones de ser alcanzables, evitando que al hacer las comparaciones entre lo realizado y lo presupuestado, aparezcan variaciones o desviaciones que podrían llevar a conclusiones irreales que desanimarían, incluso, a los participantes.

Si el Comité de Presupuestos y la Contraloría cuidan que la elaboración sea conservadora, en este sentido las diferencias que surjan serán, verdaderas llamadas de atención a la Administración, la cual podrá actuar con aquellas variaciones y desviaciones que lo ameritan individualmente, y a esto se le conoce como "Administración por Excepciones".

III. CASO PRÁCTICO

1. INTRODUCCIÓN

Como fácilmente podrá apreciarse en la *Exposición Teórica* antecedente (inciso II) el Presupuesto por Niveles y Áreas de Responsabilidad, parte del Presupuesto Tradicional, por lo que existen muchas repeticiones en lo teórico, pero se diferencia, en cuanto se trata ya


NIVELES DE CONSOLIDACIÓN EN UNA ESTRUCTURA DE CUATRO NIVELES
PRESIDENCIA O GERENCIA GRAL.
GERENTES DE ÁREA
JEFES DE DEPARTAMENTO
SUPERVISORES
A (165)
Una clasificación para toda la organización.
B1 (35)
B2 (55)
B3 (75)
C1 (10)
C2 (28)
C3 (17)
D1 (5)
D2 (8)
D3 (15)
CONSOLIDACIÓN FINAL 1er. NIVEL
CONSOLIDACIÓN SUPERIOR 2o. NIVEL
CONSOLIDACIÓN INFERIOR 3er. NIVEL
CONSOLIDACIÓN INICIAL-INFERIOR 4o. NIVEL

Cuadro IV-7

en particular dicho presupuesto. Igualmente acontece con el aspecto práctico, en que se tiene un catálogo de cuentas común y corriente; pero en las subcuentas existe un cambio sustancial, ya que se adecúan a su estructuración individual para cumplir con sus fines.

Por vez primera aparece en libro alguno, un ejercicio práctico tipo, desarrollado, pues todos se limitan a la teoría.

A continuación, ya entrando en materia, aparece la:

2. CODIFICACIÓN DEL ORGANIGRAMA

(Ver el Cuadro IV-8, en la página siguiente)

Ésta, como se ha venido insistiendo, exige de antemano una organización y estructuración, de tal manera que se pueda responsabilizar al encargado de un área, o la localización de un nivel en los datos, obtención del presupuesto y la determinación de las diferencias con lo real, para alcanzar, entre otros, uno de los frutos importantes, que es la Administración por Excepciones, con base en eficiencia.

3. CATÁLOGO DE CUENTAS

El Presupuesto en materia, no necesita un catálogo especial, sólo una adaptación del tradicional a nivel de subcuentas, de tal forma que se establezcca un control de funciones, en las que esté dividida la Entidad.

Una división funcional, por tanto un presupuesto de este tipo, y un catálogo de cuentas igual, que clasifique los costos para que sean comprobables entre áreas, aunque no todas incidan en idénticos rubros.

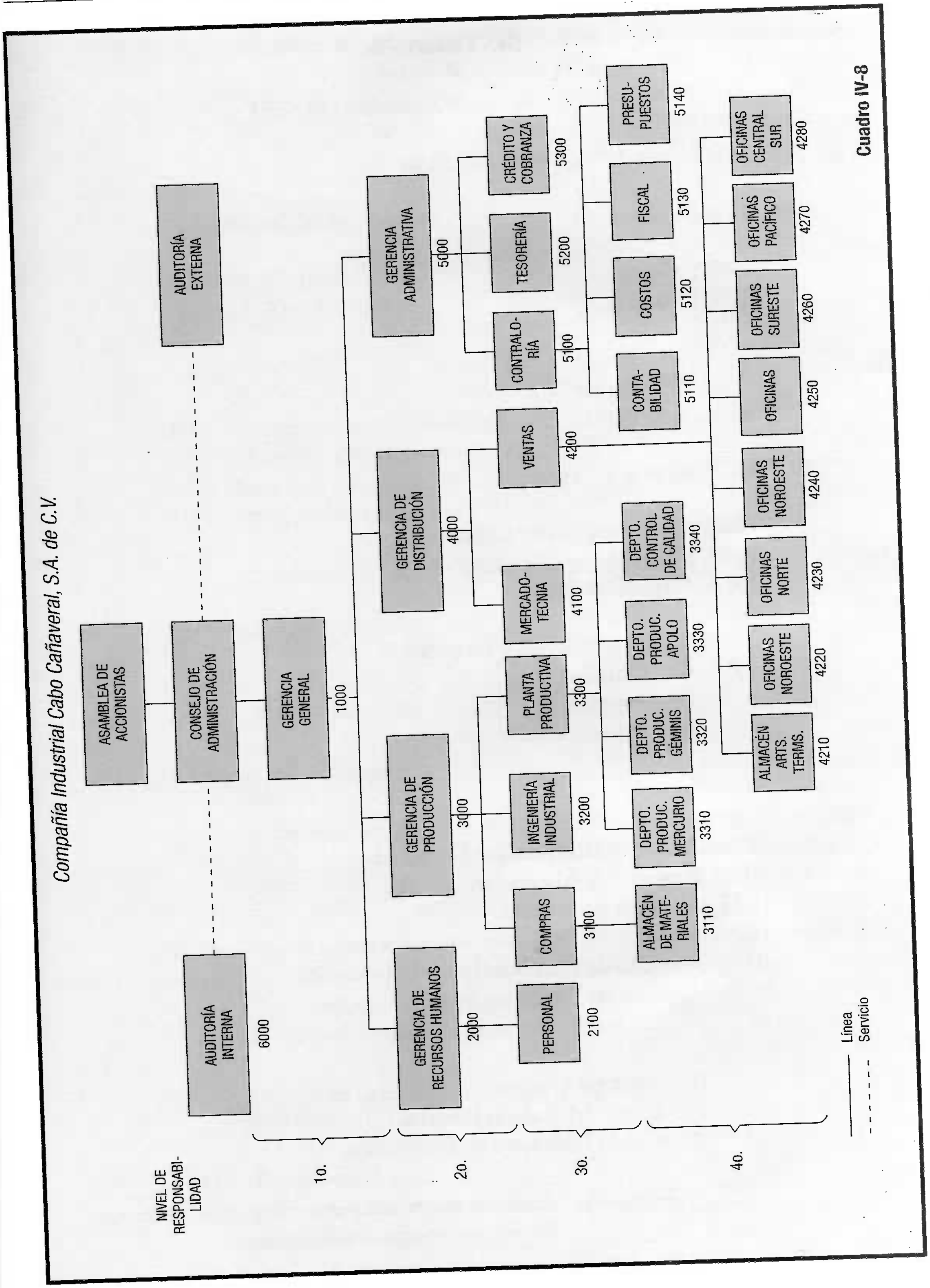
En seguida aparece un catálogo de cuentas tipo, cambiando sólo la codificación de las subcuentas.

EJEMPLO DE CATÁLOGO DE CUENTAS TIPO, PARA UNA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN

A).- Índice

1.- CUENTAS DE DERECHOS *(Activo).*
2.- CUENTAS DE OBLIGACIONES *(Pasivo y Capital Contable).*
3.- CUENTAS DE RESULTADOS.
4.- CUENTAS TRANSITORIAS.
5.- CUENTAS DE ORDEN.

Compañía Industrial Cabo Cañaveral, S.A. de C.V.



Cuadro IV-8

B).- Desarrollo

1. *CUENTAS DE DERECHOS (Activo)*

10. *A MENOS DE UN AÑO (Activo Circulante)*

100. DISPONIBLE

1001. Caja
1002. Bancos.

01. Banco "X".
02. Banco "Y".
03. Banco "Z".

101. CUENTAS POR COBRAR

1011. Documentos por Cobrar.
1012. Clientes.
1013. Otros Deudores.

01. Funcionarios y Empleados.
02. Obreros.
03. Agentes.
04. Varios.

102. INVENTARIOS

1021. Almacén de Productos Terminados.
1022. Almacén de Materiales.
1023. Almacén de Envases.
1024. Almacén de Refacciones y Accesorios.
1025. Almacén de Combustibles y Lubricantes.
1026. Almacén de Productos Semielaborados.
1027. Producción en Proceso.

01. Material Directo.
02. Costo del Trabajo Directo.
03. Gastos Indirectos de Producción.

Instructivo: Existirán tantas subcuentas como sean necesarias (Se presentan al final del Catálogo).

Instructivo: *La cuenta Producción en Proceso, en época de obtención de la Posición Financiera (Balance) su saldo representará el inventario final de Producción en Proceso y en el período de costos, será controladora del Costo de Producción.*

1028. Materiales en Tránsito.

01. Del País.
02. Del Extranjero.

103. OTROS

1031. Acciones, Bonos, y Valores.
1032. Depósitos en Garantía.
1033. Anticipos a Proveedores.
1034. Anticipos de Impuestos (Transitoria).

Instructivo: Cuando todavía no se sabe cuál es el impuesto a pagar.

1035. IVA Acreditable.

11. *A MÁS DE UN AÑO (Activo Fijo)*

110. CUENTAS POR COBRAR

Instructivo: *Pueden ser las mismas de "A Menos de un Año", y para efectos La Posición Financiera, se clasifican por su disponibilidad en: A Más y A Menos de un Año.*

111. INMUEBLES, PLANTA, Y EQUIPO

1111. Terrenos.
1112. Edificios e Instalaciones.

01. Costo del Edificio.
02. Costo de las Instalaciones.

1113. Equipo de Reparto.
1114. Maquinaria y Equipo.
1115. Muebles y Enseres.

1116. Equipo de Laboratorio.
1117. Herramientas.

112. Patentes, Marcas, Nombre

1121. Patentes.
1122. Marcas.
1123. Nombre.

12. *De Aplicación Diferida*

120. Pagos Anticipados

1201. Primas de Seguros y Fianzas.
1202. Rentas Pagadas por Anticipado.
1203. Intereses Pagados por Anticipado.

121. Gastos por Amortizar

1211. Gastos de Organización.
1212. Gastos de Experimentación.
1213. Instalaciones.
1214. Publicidad y Propaganda.
1215. Otros Gastos por Amortizar.

13. *Cuentas Complementarias*

130. A Menos de un Año

1301. Estimación para Cuentas Incobrables.
1302. Documentos Descontados.
1303. Fluctuaciones en Cambios.

131. A Más de un Año

1311. Depreciación Acumulada de Edificios.
1312. Depreciación Acumulada de las Instalaciones.
1313. Depreciación Acumulada de Equipo de Reparto.
1314. Depreciación Acumulada de Maquinaria y Equipo.
1315. Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres.
1316. Depreciación Acumulada de Equipo de Laboratorio.

132. De Aplicación Diferida

1321. Amortización Acumulada de Gastos por Diferir.

01. Organización.
02. Experimentación.
03. Instalación.

2. *Cuentas de Obligaciones (Pasivo y Capital Contable)*

20. *Con los Acreedores (Pasivo)*

201. A Menos de un Año

2011. Iva Causado.
2012. Documentos por Pagar.
2013. Proveedores.

01. Nacionales.
02. Extranjeros.

2014. Acreedores.

01. Instituciones de Crédito.
02. Sría. de Hacienda y Crédito Público.

01. Impuesto sobre la Renta.

03. Instituto Mexicano del Seguro SociaL

01. Cuotas de Empleados y Obreros.
02. Cuotas Patronales.
04. Otros Acreedores.

2015. Salarios no Reclamados.
2016. Dividendos Decretados por Pagar.

Instructivo: *Las partidas "A Más de un Año", deberán de separarse, para efectos de Posición Financiera, y clasificarse por su exigibilidad, incluso las subcuentas, como: Impuestos.*

202. A Más de un Año

2021. Créditos Refaccionarios.
2022. Créditos Hipotecarios.
2023. Responsabilidades por Obligaciones Emitidas.

203. De Aplicación Diferida

2031. Productos Cobrados por Anticipado.
2032. Otros Cobros por Anticipado.

21. *Con los Accionistas (Capital Contable)*
211. capital social

2111. Capital Social Preferente.
2112. Capital Social Ordinario.
2113. Accionistas.

212. Superávit

2121. Reserva Legal.
2122. Reserva de Reinversión.
2123. Reserva Adicional de Reinversión.
2124. Reserva de Previsión.
2125. Utilidades de Ejercicios Anteriores.
2126. Utilidad del Ejercicio.

213. Déficit

2131. Pérdidas de Ejercicios Anteriores.
2132. Pérdida del Ejercicio.

3. *Cuentas de Resultados*

30. *Deudoras*

3001. Costo de Producción de lo Vendido.
3002. Costo de Ventas Diversas (Valor en los libros).
3003. Costo de Distribución.
3004. Costo Administrativo.
3005. Otros Gastos y Pérdidas.

31. *ACREEDORAS*

3101. Ventas.
3102. Ventas Diversas.
3103. Otros Ingresos.
3104. Productos Financieros.
3105. Pérdidas y Ganancias.

4. *CUENTAS TRANSITORIAS*

4001. Fletes y Acarreos sobre Materiales.
4002. Sueldos y Salarios por Aplicar.
4003. Gastos por Comprobar.

5. *CUENTAS DE ORDEN*

50. *DEUDORAS*

5001. Valores en Garantía.
5002. Comitentes.

51. *ACREEDORAS*

5101. Depositantes en Valores en Garantía.
5102. Mercancías en Comisión.

Nota: Par las Subcuentas, se exponen en las páginas que continúan:

- Catálogo de Subcuentas, Tradicional: Cuadro IV-9.

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

CATÁLOGO DE SUBCUENTAS, TRADICIONAL

Cuadro IV-9

Sub. Cta.	*CUENTA* / *CONCEPTO*	*1021-03*	*3003*	*3004*	*3105*	*3103*	*3104*
01	Materiales Indirectos	X					
02	Sueldos y Salarios	X	X	X			
03	Amortizaciones	X	X	X			
04	Aseo y limpieza	X	X	X			
05	Atención a Clientes		X				
06	Castigo de Créditos		X				
07	Combustibles y lubricantes	X	X	X			
08	Comisiones		X				
09	Correos y Telégrafos	X	X	X			
10	Cuotas y Suscripciones	X	X	X			
11	Depreciaciones	X	X	X			
12	Descuento de Documentos		X				
13	Descuento por Pronto Pago						X
14	Diversos	X	X	X	X	X	X
15	Donativos y Obsequios			X			
16	Empaques		X				
17	Fletes y Acarreos	X	X				
18	Gastos de Viaje y Representación	X	X	X			
19	Gastos legales			X			
20	Gastos por Cobranza		X				
21	Gratificaciones	X	X	X			
22	Honorarios			X			
23	Impuestos Diversos	X	X	X			
24	Intereses Cobrados						X
25	Intereses Pagados y Comisiones Bancarias	X	X	X			
26	Luz y Fuerza	X	X	X			
27	Mantenimiento y Reparación	X	X	X			
28	No Deducibtes	X	X	X	X		
29	Papelería y Útiles de Escritorio	X	X	X			
30	Pérdidas por Mermas en Almacén				X		
31	Pérdidas por Obsolescencia y Defectos				X		
32	Pérdidas por Venta de Inversiones a Más de un Año				X		
33	Previsión Social	X	X	X			
34	Publicidad y Propaganda		X				
35	Recuperación Cuentas Incobrables					X	
36	Rentas	X	X	X			
37	Seguros y Fianzas	X	X	X			
38	Teléfonos	X	X	X			
39	Tiempo Extra	X	X	X			
40	Transportes	X	X	X			
41	Utitidad en Venta de Inversiones a Más de un Año					X	
42	Vacaciones	X	X	X			
43	Viáticos	X	X	X			
44	Vigilancia	X	X	X			

SIGNIFICADOS

1027-03	Gastos Indirectos de Producción	3005	Otros Gastos y Pérdidas
3003	Costo de Distribución	3103	Otros Ingresos
3004	Costo Administrativo	3104	Productos Financieros

Cía.Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Cuadro IV-10 (1/6)**

CATÁLOGO DE SUBCUENTAS POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Sub. Cta.	CONCEPTO / ÁREA	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	6,000
01	Materiales Indirectos			X			
02	Sueldos y Salarios	X	X	X	X	X	X
03	Amortizaciones	X	X	X	X	X	X
04	Aseo y Limpieza		X	X	X	X	X
05	Atención a Clientes				X		
06	Castigo de Créditos				X		
07	Combustibles y Lubricantes	X		X	X	X	
08	Comisiones				X		
09	Correos y Telégrafos	X	X	X	X	X	X
10	Cuotas y Suscripciones	X	X	X	X	X	X
11	Depreciaciones	X	X	X	X	X	X
12	Descuento de Documentos				X		
13	Descuento por Pronto Pago			X	X	X	
14	Diversos	X	X	X	X	X	X
15	Donativos y Obsequios	X					
16	Empaques				X		
17	Fletes y Acarreos			X	X		
18	Gastos de Viaje y Representación	X		X	X	X	
19	Gastos Legales	X	X	X	X	X	
20	Gastos por Cobranza					X	
21	Gratificaciones	X	X	X	X	X	X
22	Honorarios	X				X	
23	Impuestos Diversos	X	X	X	X	X	
24	Intereses Cobrados	X				X	
25	Intereses Pagados y Comisiones Bancarias	X		X	X	X	
26	Luz y Fuerza	X	X	X	X	X	X
27	Mantenimiento y Reparación			X			
28	No Deducibles	X		X	X	X	
29	Papelería y Útiles de Escritorio	X	X	X	X	X	X
30	Pérdidas por Mermas en Almacén			X	X		
31	Pérdidas por Obsolescencia y Defectos				X		
32	Pérdidas por Venta de Inversiones a Más de un Año	X					
33	Previsión Social	X	X	X	X	X	X
34	Publicidad y Propaganda				X		
35	Recuperación Cuentas Incobrables					X	
36	Rentas	X	X	X	X	X	X
37	Seguros y Fianzas	X	X	X	X	X	
38	Teléfonos	X	X	X	X	X	X
39	Tiempo Extra			X	X	X	
40	Transportes	X	X			X	
41	Utilidad en Venta de Inversiones a Más de un Año	X					
42	Vacaciones	X	X	X	X	X	X
43	Viáticos	X		X	X	X	
44	Vigilancia	X		X	X	X	

Este catálogo no es limitativo cada subcuenta debe identificarse con el área que la erogue.

SIGNIFICADOS

1,000	Gerente General	4,000	Distribución
2,000	Recursos	5,000	Administrativa
3,000	Producción	6,000	Auditoría Interna

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Cuadro IV-10 (2/6)**

CATÁLOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

NIVEL	*CUENTA CONTROL*	*ÁREA*	*CUENTA MAYOR*	*SUBCUENTAS*
1	1000	Gerencia General	3004	02, 03, 07, 09, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44.
			3005	14, 28, 32.
			3103	14, 41.
			3104	14.
2	2000	Gerencia de Recs. Hums.	3004	02, 03, 04, 09, 10, 11, 14, 19, 21, 23, 26, 29, 33, 37, 38, 42.
3	2100	Departamento de Personal	3004	02, 03, 09, 11, 14, 21, 26, 33, 38, 42.
2	3000	Gerencia de Producción	1027-01	
			1027-02	
			1027-03	01, 02, 03, 04, 07, 09, 10, 11, 14, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44.
			3005	14, 28, 30, 31.
			3104	13.
3	3100	Almacén de Materiales	1027-03	02, 03, 04, 14, 17, 21, 26, 33, 42, 44.
			3005	30, 31.
3	3200	Ingeniería Industrial	1027-03	02, 03, 04, 07, 11, 14, 17, 21, 26, 27, 33, 36, 39, 42.
4	3300	Planta Productiva	1027-03	02, 03, 04, 07, 09, 10, 11, 14, 17, 18, 21, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
4	3310	Departamento Productivo, Mercurio	1027-01	
			1027-02	
			1027-03	01, 02, 03, 04, 07, 09, 11, 14, 17, 21, 26, 33, 36, 38, 39, 42.
4	3320	Departamento Productivo, Géminis	1027-01	
			1027-02	
			1027-03	01, 02, 03, 04, 07, 09, 11, 14, 17, 21, 26, 33, 36, 38, 39, 42.
4	3330	Departamento Productivo, Apolo	1027-01	
			1027-02	
			1027-03	01, 02, 03, 04, 07, 09, 11, 14, 17, 21, 26, 33, 36, 38, 39, 42.
	3340	Departamento de Control de Calidad	1027-03	02, 03, 04, 11, 14, 21, 33, 36, 42.

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Cuadro IV-10 (3/6)**

CATÁLOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

(continúa...)

NIVEL	*CUENTA CONTROL*	*ÁREA*	*CUENTA MAYOR*	*SUBCUENTAS*
2	4000	Gerencia de Distribución	3003	02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
			3004	02, 11, 14, 29, 33, 36, 42.
			3005	14, 28, 30, 31.
			3101	
			3102	
			3103	14.
			3104	13, 14.
3	4100	Mercadotecnia	3003	02, 03, 04, 09, 10, 11, 18, 21, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 36, 38, 39, 42, 43.
			3004	02, 11, 14, 29, 33, 36, 42.
3	4200	Ventas	3003	02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
			3004	02, 11, 14, 29, 33, 36, 42.
			3005	14, 28.
			3101	
			3102	
			3103	14.
			3104	13, 14.
4	4210	Almacén de Productos Terminados	3003	02, 03, 04, 11, 14, 17, 21, 26, 33, 36, 39, 42, 44.
			3004	02, 11, 14, 29, 33, 36, 42.
4	4220	Oficinas Noroeste	3003	02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
			3004	08.
			3005	14, 28.
			3101	
			3102	
			3103	14.
			3104	13, 14.

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Cuadro IV-10 (4/6)**

CATÁLOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

(continúa...)

NIVEL	*CUENTA CONTROL*	*ÁREA*	*CUENTA MAYOR*	*SUBCUENTAS*
4	4230	Oficinas Norle	3003	02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42,43, 44.
			3004	08.
			3005	14, 28.
			3101	
			3102	
			3103	14.
			3104	13, 14.
4	4240	Oficinas Noroeste	3003	02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
			3004	08.
			3005	14, 28.
			3101	
			3102	
			3103	14.
			3104	13, 14.
4	4250	Oficina Central	3003	02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
			3004	08.
			3005	14, 28.
			3101	
			3102	
			3103	14.
			3104	13, 14.
4	4260	Oficinas Sureste	3003	02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
			3004	08.
			3005	14, 28.
			3101	
			3102	
			3103	14.
			3104	13, 14.

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Cuadro IV-10 (5/6)**

CATÁLOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

(continúa...)

NIVEL	*CUENTA CONTROL*	*ÁREA*	*CUENTA MAYOR*	*SUBCUENTAS*
4	4270	Oficinas Sur-Pacffico	3003	02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
			3004	08.
			3005	14, 28.
			3101	
			3102	
			3103	14.
			3104	13, 14.
4	4280	Oficinas Central-Sur	3003	02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
			3004	08.
			3005	14, 28.
			3101	
			3102	
			3103	14.
			3104	13, 14.
2	5000	Gerencia Administraliva	3004	02, 03, 04, 07, 09, 10, 11, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44.
			3005	14, 28.
			3103	14, 35.
			3104	12,14, 24.
3	5100	Contraloría	3004	02, 03, 04, 09, 10, 11, 14, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 29, 33, 36, 38, 39, 40, 42, 43.
4	5110	Contabilidad	3004	02, 09, 11, 14, 21, 26, 29, 33, 36, 38, 39, 40, 42, 43.
4	5120	Costos	3004	02, 09, 11, 14, 21, 26, 29, 33, 36, 38, 39, 40, 42, 43.
4	5130	Fiscal	3004	02, 09, 11, 14, 21, 26, 29, 33, 36, 38, 39, 40, 42, 43.
4	5140	Presupuestos	3004	02, 09, 11, 14, 21, 26, 29, 33, 36, 38, 39, 40, 42, 43.

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Cuadro IV-10 (6/6)**

CATÁLOGO DE CUENTAS Y SUBCUENTAS POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

(finaliza)

NIVEL	*CUENTA CONTROL*	*ÁREA*	*CUENTA MAYOR*	*SUBCUENTAS*
3	5200	Tesorería	3004	02, 03, 04, 09, 10, 11, 14, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 33, 36, 37, 38, 40, 42.
			3104	13, 14, 24.
3	5300	Crédito y Cobranza	3004	02, 03, 04, 09, 10, 11, 14, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 29, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43.
			3103	14, 35.
			3104	14, 24.
2	6000	Audiloría Interna	3004	02, 03, 04, 09, 10, 11, 14, 21, 26, 29, 33, 36, 38, 42.

- Catálogo de Subcuentas por Áreas y Niveles de Responsabilidad: Cuadro IV-10-1/6 a 6/6.

4. CONTENIDO DE LOS INFORMES (Ver el Cuadro IV-11)

El encabezado:

A).- El título del tipo de informe de actuación de que se trata.

a).- Informe Ingreso-Responsabilidad, o
b).- Informe Costo-Responsabilidad.

B).- El nivel al que se hace.
C).- El área a la que pertenece.
D).- Departamento (función propia).
E).- El número de codificación o de cuenta que se le asignó para controlarlo.
F).- El nombre del encargado de esa área específica.

En el cuerpo se citarán los datos que se consideren necesarios y sobre todo útiles, como:

Cuadro IV-11

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

(A) INFORME
(F) RESPONSABLE

(B) Nivel :
(C) Área :
(D) Departamento :
(E) Cuenta de Control :

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	(J) PRESUPUESTO			(K) REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
(G)	(H)	(I)	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	

G).- Cuenta del Libro Mayor para conciliar el sistema Tradicional con el de Nivel y Áreas.

H).- Subcuenta, si se usa un catálogo de subcuentas, como el que se sugiere; coincidirán el Tradicional y el de Áreas y Niveles.

I).- Concepto, nombre de la subcuenta o elemento que se quiera detallar.

J).- Columna para datos presupuestos, que a su vez harán detalle de:

a).- Las cifras controlables por el encargado de área, las que determinan su actuación.

b).- Las cifras no controlables por el encargado, pero imputables al área.

c).- La suma o total de cifras correspondientes al área.

K).- Columna para datos *reales*, preparados en las mismas condiciones que los *presupuestos*, para su debida comparación.

L).- Una columna para las variaciones, en Costos Estimados; desviaciones en la circunstancia de utilizar Estándar, derivadas de la diferencia entre los datos presupuestados y realizados.

5. DESARROLLO

A).- Datos

Con el objeto de no hacer innecesariamente abultado el contenido de este libro, se tomaron los datos para el *Presupuesto Tradicional*, que están en el *Capítulo Tercero: "Caso Práctico de Técnica Presupuestal"* de la *"Compañía Cabo Cañaveral"*, para ejemplificar su relación y se entienda, en esencia, el Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad. Para comprobar su homogeneidad, véase la conciliación final.

Cabe hacer la aclaración de que ahora que la computación es plena, se puede tener implantado el Presupuesto Tradicional y al mismo tiempo el de por Áreas y Niveles de Responsabilidad, aprovechando las bondades de ambos, sin demasiados costos adicionales administrativos, con una gran cantidad de ventajas que justifican plenamente ese costo adicional, respecto a si sólo se tuviera un tipo de presupuesto.

B).- Informe-Resumen del Costo-Responsabilidad, Presupuestos.

En el Cuadro IV-12-1/2 y 2/2, aparece el informe a que corresponde este inciso, siendo muy útil, porque mediante él, se comprueban numéricamente los presupuestos por niveles, existiendo una especie de índices cruzados con numeración progresiva del 1 al 31.

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Cuadro IV-12 (1/2)**

INFORME RESUMEN DEL COSTO-RESPONSABILIDAD, PRESUPUESTO

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

		NIVEL	PRESUPUESTO		REAL	VARIACIÓN O DESVIACIÓN
I.	Nivel 1					
	1000	Gerencia General	$ 32'756,545			
		Oficina del Gerente	$ 772,123			
		2000 Gerencia de Recs. Hms.	386,063	(1)		
		3000 Gerencia de Producción	20'794,250	(2)		
		4000 Gerencia de Distribución	8'101,670	(3)		
		5000 Gerencia Administrativa	2'316,378	(4)		
		6000 Auditoría Inlerna	386,081	(5)		
II.	Nivel 2					
	2000	Gerencia de Recursos Humanos	$ 386,063	(1)		
		Oficina del Gerente	$ 115,818			
		2100 Departamento de Personal	270,245	(6)		
	3000	Gerencia de Producción	$ 20'794,250	(2)		
		Oficina del Gerente	$ 354,564			
		3100 Compras	7'809,850	(7)		
		3200 Ingenierfa Induslrial	377,604	(8)		
		3300 Planla Producliva	12'252,232	(9)		
	4000	Gerencia de Distribución	$ 8'101,670	(3)		
		Oficina del Gerente	$ 803,015			
		4100 Mercadotecnia	1'182,900	(10)		
		4200 Venias	6'115,755	(11)		
	5000	Gerencia Adminislrativa	$ 2'316,378	(4)		
		Oficina del Gerente	$ 694,912			
		5100 Contraloría	926,547	(12)		
		5200 Tesorería	347,460	(13)		
		5300 Crédito y Cobranza	347,459	(14)		
	6000	Auditoría Interna Depto. de Audilоría	386,061	(5)		
III.	Nivel 3					
	2100	Departamento de Personal Oficinas	$ 270,045	(6)		
	3100	Compras	$ 7'809,850	(7)		
		Oficinas	$ 50,650			
	3110	3110 Almacén de Materiales	7'759,200	(15)		
	3200	Ingeniería Industrial Oficinas	$ 377,604	(8)		
	3300	Planta Productiva	$ 12'252,232	(9)		
		Oficinas	$ 50,650			
		3310 Departamento "Mercurio'	3'710,980	(16)		
		3320 Departamento "Géminis'	4'625,844	(17)		
		3330 Departamento "Apolo"	3'814,108	(18)		
		3340 Control de Calidad	50,650	(19)		

INFORME RESUMEN DEL COSTO-RESPONSABILIDAD, PRESUPUESTO (*Concluye*) **Cuadro IV-12 (2/2)**

NIVEL			PRESUPUESTO		REAL	VARIACIÓN O DESVIACIÓN
4100	Mercadotecnia		$ 1'182,900	(10)		
	Oficinas					
4200	Ventas		$ 6'115,755	(11)		
	Oficinas		$ 893,940			
	4210	Almacén de Producs. Terms.	276,250	(20)		
	4220	Oficinas Noreste	732,795	(21)		
	4230	Oficinas Central Norte	530,624	(22)		
	4240	Oficinas Noroeste	711,995	(23)		
	4250	Oficinas Central	712,645	(24)		
	4260	Oficinas Suresle	767,570	(25)		
	4270	Oficinas Sur-Pacífico	718,270	(26)		
	4280	Oficinas Central Sur	771,666	(27)		
5100	Contraloría		$ 926,547	(12)		
	Oficina del Control		$ 185,309			
5110	Contabilidad		185,309	(28)		
5120	Costos		185,309	(29)		
5130	Fiscal		185,309	(30)		
5140	Presupueslos		185,311	(31)		
5200.	Tesorería Oficinas		$ 347,460	(13)		
5300	Crédilo y Cobranzas Oficinas		$ 347,459	(14)		
IV. Nivel 4						
3110	Almacén de Materiales		$ 7,759,200	(15)		
3310	Departamento "Mercurio"		$ 3'710,980	(16)		
3320	Departamento "Géminis"		$ 4'625,844	(17)		
3330	Departamento "Apolo"		$ 3'814,108	(18)		
3340	Control de Calidad		$ 50,650	(19)		
4210	Almacén de Artículos Terminados		$ 276,250	(20)		
4220	Oficinas Noreste		$ 732,795	(21)		
4230	Oficinas Central Norte		$ 530,624	(22)		
4240	Oficinas Noroeste		$ 711,995	(23)		
4250	Oficinas Central		$ 712.645	(24)		
4260	Oficinas Sureste		$ 767,570	(25)		
4270	Oficinas Sur-Pacífico		$ 718,270	(26)		
4280	Oficinas Central Sur		$ 771 ,666	(27)		
5110	Oficinas Contabilidad		$ 185,309	(28)		
5120	Oficinas Costos		$ 185,309	(29)		
5130	Oficinas Fiscal		$ 185,309	(30)		
5140	Oficinas Presupuestos		$ 185,311	(31)		

C).- Informes del Ingreso-Responsabilidad, Presupuestos (Cuadro IV-13)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Cuadro IV-13 (1/7)

INFORME SUMARIO DEL INGRESO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______ al ______ de ______ de 2, 0 __ __ .

RESPONSABLE : ______

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Noreste
Cta. Cont. : 4220

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	Us.	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
				CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
3101		Ventas				$ 4'505.000				
		Mercurio	705	$ 1'410,000						
		Géminis	385	1'925,000						
		Apolo	490	1'170,000						

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE INGRESO-RESPONSABILIDAD

Cuadro IV-13 (2/7)

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Central Norte
Cta. Cont. : 4220

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	Us.	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
				CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
3101		Ventas				$ 3'580.00				
		Mercurio	570	$ 1'140,000						
		Géminis	275	1'375,000						
		Apolo	355	1'065,000						

Cuadro IV-13 (3/7)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE INGRESO-RESPONSABILIDAD

Del _____ de ____________ al ______ de ____________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Noreste
Cta. Cont. : 4240

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	Us.	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
				CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
3101		Ventas				$ 4'185.00				
		Mercurio	690	$ 1'380,000						
		Géminis	315	1'575,000						
		Apolo	410	1'230,000						

Cuadro IV-13 (4/7)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE INGRESO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Central
Cta. Cont. : 4250

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	Us.	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
				CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
3101		Ventas				$ 4'195.00				
		Mercurio	660	$ 1'320,000						
		Géminis	395	1'975,000						
		Apolo	300	930,000						

Cuadro IV-13 (5/7)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE INGRESO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Sureste
Cta. Cont. : 4260

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	Us.	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
				CONTROLA-BLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTROLA-BLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
3101		Ventas				$ 5'040.00				
		Mercurio	800	$ 1'600,000						
		Géminis	385	1'925,000						
		Apolo	505	1'515,000						

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE INGRESO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-13 (6/7)**

Del ______ de ______________ ál ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Sur-Pacífico
Cta. Cont. : 4270

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	Us.	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
				CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
3101		Ventas				$ 4'280.00				
		Mercurio	650	$ 1'300,000						
		Géminis	350	1'750,000						
		Apolo	410	1'230,000						

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE INGRESO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-13 (7/7)**

Del ______ de ______________ ál ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ____

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Central Sur
Cta. Cont. : 4280

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	Us.	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
				CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
3101		Ventas				$ 5'100.00				
		Mercurio	825	$ 1'650,000						
		Géminis	360	1'800,000						
		Apolo	550	1'650,000						

D).- Informes del Costo-Responsabilidad, Presupuestos (Cuadro IV-14)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (1/32)**

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 1
Área : Gerencia General

Depto. : Oficina Gerencia
Cta. Cont. : 1000

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
3104		Costo Administrativo			$ 772,123				
	02	Sueldos y Salarios	$ 508,358	$ 10,000					
	11	Depreciaciones							
	14	Diversos	54,675						
	29	Papelería	55,775						
	33	Previsión Social	92,655						
	36	Rentas		50,650					
		SUMAS	$ 711,473	$ 60,650					

Cuadro IV-14 (2/32)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 2
Área : Relaciones

Depto. : Gerencia
Cta. Cont. : 2000

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
3104		Costo Administrativo			$ 115,818				
	02	Sueldos y Salarios	$ 76,255	$ 1,500					
	11	Depreciaciones							
	14	Diversos	8,201						
	29	Papelería	8,366						
	33	Previsión Social	13,898						
	36	Rentas		7,598					
		SUMAS	$ 106,720	$ 9,098					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Cuadro IV-14 (3/32)

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ____

Nivel : 3
Área : Relaciones

Depto. : De Personal
Cta. Cont. : 2100

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 270,245 (6)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 117,929						
	11	Depreciaciones							
	14	Diversos	19,136	$ 3,500					
	29	Papelería	19,522						
	33	Previsión Social	32,430						
	36	Rentas		17,728					
		SUMAS	$ 249,017	$ 21,228					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (4/32)**

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 2
Área : Producción

Depto. : Gerencia de Producción
Cta. Cont. : 3000

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
1027-03		Gtos. Inds. Produc.			$ 354,564				
	02	Sueldos y Salarios							
		Indirectos							
		Para Mercurio	112,506						
		Para Géminis	141,492						
		Para Apolo	100,556						

Cuadro IV-14 (5/32)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ________________ al _______ de ________________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ____

Nivel : 3
Área : Producción

Depto. : Compras
Cta. Cont. : 3100

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO CONTRO-LABLE	PRESUPUESTO NO CONTRO-LABLE	PRESUPUESTO TOTAL	REAL CONTRO-LABLE	REAL NO CONTRO-LABLE	REAL TOTAL	VARIACIÓN O DESVIACIÓN
1027-03		Gtos. Inds. Produc.			$ 50,650 (7)				
	02	Sueldos y Salarios Indirectos							
		P/Depto. Mercurio	$ 16,070						
		P/Depto. Géminis	20,213						
		P/Depto. Apolo	14,367						

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Cuadro IV-14 (6/32)

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : Producción

Depto. : Almacén de Materiales
Cta. Cont. : 3110

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO		REAL		VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			KG.	TOTAL	KG.	TOTAL	
		Material 1	20,540	$ 1'232,400			
		Material 2	20,240	1'821,600			
		Material 3	5,060	101,200			
		Material 4	9,940	795,200			
		Material 5	12,450	1'120,500			
		Material 6	7,430	891,600			
		Material 7	8,550	598,500			
		Material 8	14,200	426,000			
		Material 9	14,300	772,200			
1022		Almacén de Material Directo (Compras)		$ 7'759,200 (15)			

Cuadro IV-14 (7/32)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 3
Área : Producción

Depto. : Ingeniería Industrial
Cta. Cont. : 3200

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
1027-03		Gtos. Inds. Produc.			$ 337,604 (8)				
	02	Sueldos y Salarios Indirectos							
		P/Depto. Mercurio	$ 126,700						
		P/Depto. Géminis	148,676						
		P/Depto. Apolo	102,228						

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (8/32)**

Del _____ de ____________ al ______ de ____________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 3
Área : Producción

Depto. : Planta de Producción
Cta. Cont. : 3300

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
1027-03		Gtos. Inds. Produc.			$ 50,650 (9)				
	02	Sueldos y Salarios Indirectos							
		P/Depto. Mercurio	$ 16,072						
		P/Depto. Géminis	20,213						
		P/Depto. Apolo	14,366						

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (9/32)**

Del ______ de ________________ al _______ de ________________ de 2, 0 ___ ___ .

Responsable : ____

Nivel : 4
Área : Producción

Depto. : Mercurio
Cta. Cont. : 3310

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
1027		Costo de Producción o Producción en Proc.			$ 3'710,980 (16)				
1027-01		Material Directo	$ 2'380,000						
1027-02		Sueldos y Salarios Directos	476,000						
1027-03		Gastos Indirectos de Producción							
	01	Material Indirecto	206,780						
	11	Depreciaciones		$105,000					
	14	Diversos	406,700						
	26	Luz y Fuerza	72,800						
	33	Previsión Social	23,520						
	36	Rentas		40,180					
		SUMAS	$ 3'565',800	$145,180					
		Conciliación con el Costo de Producción (tradicional) : Costo de Depto.	$ 3'656',800	$ 145,180	$ 3'710',980				
		Más:							
		Costo de Ofic. del Gte. de Producción		112,506					
		Costo de Oficina de Compras		16,070					
		Costo de Ofic. Planta Productiva		16,072					
		Costo de Depto. Control de Calidad		16,072					
		Costo de Depto. Ing. Industrial		126,700	287,420				
		SUMAS	$ 3'656,800	$ 432,600	$ 4'976,650				

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (10/32)**

Del _____ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___.

Responsable : ________________________________

Nivel : 4
Área : Producción

Depto. : Géminis
Cta. Cont. : 3320

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CONTRO-LABLE	TOTAL	
1027		Costo de Producción o Producción en Proc.			$ 4'625,844 (7)				
1027-01		Material Directo	$ 3'012,500						
1027-02		Sueldos y Salarios Directos	590,450						
1027-03		Gastos Indirectos de Producción							
	01	Material Indirecto	260,060						
	11	Depreciaciones		$151,597					
	14	Diversos	443,700						
	26	Luz y Fuerza	87,425						
	33	Previsión Social	29,580						
	36	Rentas		50,532					
		SUMAS	$ 4'423,715	$ 202,129					
		Conciliación con el Costo de Producción (tradicional) : Costo de Depto.	$ 4'423,715	$ 202,129	$ 4'625,844				
		Más:							
		Costo de Ofic. del Gte. de Producción		141,492					
		Costo de Oficina de Compras		20,123					
		Costo de Ofic. Planta Productiva		20,123					
		Costo de Depto. Control de Calidad		20,212					
		Costo de Depto. Ing. Industrial		148,676	350,806				
		SUMAS	$ 4'423,715	$ 552,935	$ 4'976,650				

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (11/32)**

Del _____ de ____________ ál ______ de ____________ de 2, 0 ___ ___ .

Responsable : ______________________________

Nivel : 4 Área : Producción						Depto. : Apolo Cta. Cont. : 03300			
CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO CONTRO-LABLE	PRESUPUESTO NO CONTRO-LABLE	PRESUPUESTO TOTAL	REAL CONTRO-LABLE	REAL NO CONTRO-LABLE	REAL TOTAL	VARIACIÓN O DESVIACIÓN
1027		Costo de Producción o Producción en Proc.			$ 3'814,108 (18)				
1027-01		Material Directo	$ 2'100,000						
1027-02		Sueldos y Salarios Directos	700,000						
1027-03		Gastos Indirectos de Producción							
	01	Material Indirecto	205,704						
	11	Depreciaciones		$ 93,403					
	14	Diversos	575,501						
	26	Luz y Fuerza	82,560						
	33	Previsión Social	21,024						
	36	Rentas		35,916					
		SUMAS	$ 3'684,789	$ 129,319					
		Conciliación con el Costo de Producción (tradicional) : Costo de Depto.	$ 3'684,789	$ 129,319	$ 3'814,108				
		Más:							
		Costo de Ofic. del Gte. de Producción		100,566					
		Costo de Oficina de Compras		14,367					
		Costo de Ofic. Planta Productiva		14,365					
		Costo de Depto. Control de Calidad		14,366					
		Costo de Depto. Ing. Industrial		102,228	245,892				
		SUMAS	$ 3'684,789	$ 375,211	$ 4'060,000				

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (12/32)**

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : Producción

Depto. : Control de Calidad
Cta. Cont. : 3340

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
1027-03		Gtos. Inds. Produc.			$ 50,650 (19)				
	02	Sueldos y Salarios Indirectos							
		P/Depto. Mercurio	$ 16,072						
		P/Depto. Géminis	20,212						
		P/Depto. Apolo	14,366						

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Cuadro IV-14 (13/32)

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ____

Nivel : 2
Área : De Distribución

Depto. : Gerencia
Cta. Cont. : 4000

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004	02	Sueldos y Salarios	$ 509,600		$ 803,015 (3)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	15,450						
3004	11	Depreciaciones		$ 15,000					
3004	14	Diversos	$ 12,168						
3004	29	Papelería	28,425						
3004	33	Previsión Social	162,146						
3004	63	Rentas		60,226					
		SUMAS	727,789	$ 75,226					

Cuadro IV-14 (14/32)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 3
Área : De Distribución

Depto. : Gerencia
Cta. Cont. : 4100

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004	02	Sueldos y Salarios	$ 509,600		$ 1'182,900 (10)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	15,450						
3004	11	Depreciaciones		$ 15,000					
3004	14	Diversos	$ 12,168						
3004	29	Papelería	28,425						
3004	33	Previsión Social	162,146						
3003	34	Publicidad y Propaganda	379,885						
3004	36	Rentas		60,226					
		SUMAS	727,789	$ 75,226					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Cuadro IV-14 (15/32)

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 3
Área : De Distribución

Depto. : Ventas
Cta. Cont. : 4200

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004	02	Sueldos y Salarios	$ 509,600		$ 893,940 (11)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	13,270						
3004	11	Depreciaciones		$ 15,000					
3004	14	Diversos	12,168						
3003	16	Empaque	95,655						
3004	29	Papelería	28,425						
3004	33	Previsión Social	162,146						
3304	36	Rentas		60,226					
		SUMAS	818,714	$ 75,226					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Cuadro IV-14 (16/32)

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 3
Área : De Distribución

Depto. : Almacén de Artículos Terms.
Cta. Cont. : 4210

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004	02	Sueldos y Salarios	$ 169,250		$ 276,250 (20)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	13,270						
3004	11	Depreciaciones		$ 5,000					
3004	14	Diversos	4,056						
3004	29	Papelería	9,475						
3004	33	Previsión Social	54,050						
3004	36	Rentas		20,074					
		SUMAS	$ 251,176	$ 25,074					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (17/32)**

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Noreste
Cta. Cont. : 4220

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004	02	Sueldos y Salarios	$ 112,305		$ 732,795 (21)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	13,730						
3004	08	Comisiones	225,250						
3004	08	Comisiones	67,575						
3004	11	Depreciaciones		30,000					
3004	14	Diversos	113,965						
3004	29	Papelería	138,980						
	33	Previsión Social	31,000						
		SUMAS	702,795	$ 30,000					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Cuadro IV-14 (18/32)

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0___ ___.

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Central Norte
Cta. Cont. : 4230

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3003		Sueldos y Salarios	$ 74,864		$ 530,624 (22)				
3003		Combustibles y Lubricantes	13,720						
3003	08	Comisiones	179,000						
3004	08	Comisiones	53,700						
3003	11	Depreciaciones		$ 20,000					
3003	14	Diversos	76,000						
3003	29	Papelería	92,650						
3003	33	Previsión Social	20,690						
		SUMAS	510,624	$ 20,000					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Cuadro IV-14 (19/32)

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Noroeste
Cta. Cont. : 4240

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3003	02	Sueldos y Salarios	$ 112,305		$ 771,995 (23)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	13,720						
3003	08	Comisiones	209,250						
3004	08	Comisiones	62,775						
3003	11	Depreciaciones		$ 30,000					
3003	14	Diversos	113,965						
3003	29	Papelería	138,980						
3003	33	Previsión Social	31,000						
		SUMAS	$ 681,995	$ 30,000					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Cuadro IV-14 (20/32)

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Central
Cta. Cont. : 4250

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3003	02	Sueldos y Salarios	$ 112,305		$ 712,645 (24)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	13,720						
3003	08	Comisiones	209,250						
3004	08	Comisiones	62,925						
3003	11	Depreciaciones		$ 30,000					
3003	14	Diversos	113,965						
3003	29	Papelería	138,980						
3003	33	Previsión Social	31,000						
		SUMAS	$ 682,645	$ 30,000					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (21/32)**

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Central
Cta. Cont. : 4260

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3003	02	Sueldos y Salarios	$ 112,305		$ 767,570 (25)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	13,720						
3003	08	Comisiones	252,000						
3004	08	Comisiones	75,600						
3003	11	Depreciaciones		$ 30,000					
3003	14	Diversos	113,965						
3003	29	Papelería	138,980						
3003	33	Previsión Social	31,000						
		SUMAS	$ 737,570	$ 30,000					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Cuadro IV-14 (22/32)

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Sur-Pacífico
Cta. Cont. : 4270

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3003	02	Sueldos y Salarios	$ 112,305		$ 718,270 (26)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	13,720						
3003	08	Comisiones	214,000						
3004	08	Comisiones	64,200						
3003	11	Depreciaciones		$ 30,000					
3003	14	Diversos	113,965						
3003	29	Papelería	138,980						
3003	33	Previsión Social	31,100						
		SUMAS	$ 688,270	$ 30,000					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (23/32)**

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 4
Área : De Distribución

Depto. : Oficina Central-Sur
Cta. Cont. : 4280

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3003	02	Sueldos y Salarios	$ 112,315		$ 771,666 (27)				
3003	07	Combustibles y Lubricantes	13,765						
3003	08	Comisiones	225,000						
3004	08	Comisiones	76,500						
3003	11	Depreciaciones		$ 30,000					
3003	14	Diversos	113,946						
3003	29	Papelería	139,000						
3003	33	Previsión Social	31,140						
		SUMAS	$ 741,666	$ 30,000					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (24/32)**

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___.

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 2
Área : Administrativa

Depto. : Gerencia
Cta. Cont. : 5000

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 694,912 (4)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 457,530						
	11	Depreciaciones		$ 9,000					
	14	Diversos	49,208						
	29	Papelería	50,208						
	33	Previsión Social	83,390						
	36	Rentas		45,586					
		SUMAS	640,326	$ 54,586					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (25/32)**

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : Administrativa

Depto. : Contraloría
Cta. Cont. : 5100

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 185,309 (12)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 122,008						
	11	Depreciaciones		$ 2,400					
	14	Diversos	13,122						
	29	Papelería	13,386						
	33	Previsión Social	22,237						
	36	Rentas		12,156					
		SUMAS	$ 170,753	$ 14,556					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Cuadro IV-14 (26/32)

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : Administrativa

Depto. : Contabilidad
Cta. Cont. : 5110

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 185,309 (28)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 122,008						
	11	Depreciaciones		$ 2,400					
	14	Diversos	13,122						
	29	Papelería	13,386						
	33	Previsión Social	22,237						
	36	Rentas		12,156					
		SUMAS	$ 170,753	$ 14,556					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (27/32)**

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : Administrativa

Depto. : Costos
Cta. Cont. : 5120

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 185,309 (29)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 122,008						
	11	Depreciaciones		$ 2,400					
	14	Diversos	13,122						
	29	Papelería	13,386						
	33	Previsión Social	22,237						
	36	Rentas		12,156					
		SUMAS	$ 170,753	$ 14,556					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

Cuadro IV-14 (28/32)

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : Administrativa

Depto. : Fiscal
Cta. Cont. : 5130

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 185,309 (30)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 122,008						
	11	Depreciaciones		$ 2,400					
	14	Diversos	13,122						
	29	Papelería	13,386						
	33	Previsión Social	22,237						
	36	Rentas		12,156					
		SUMAS	$ 170,753	$ 14,556					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (29/32)**

Del ______ de ______________ al _______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 4
Área : Administrativa

Depto. : Presupuestos
Cta. Cont. : 5140

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 185,311 (31)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 122,008						
	11	Depreciaciones		$ 2,400					
	14	Diversos	13,122						
	29	Papelería	13,387						
	33	Previsión Social	22,238						
	36	Rentas		12,156					
		SUMAS	$ 170,755	$ 14,556					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD

Cuadro IV-14 (30/32)

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ______________________________

Nivel : 3
Área : Administrativa

Depto. : Tesorería
Cta. Cont. : 5200

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 347,460 (13)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 228,765						
	11	Depreciaciones		$ 4,500					
	14	Diversos	24,605						
	29	Papelería	25,100						
	33	Previsión Social	41,695						
	36	Rentas		22,795					
		SUMAS	$ 320,165	$ 27,295					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (31/32)**

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 3
Área : Administrativa

Depto. : Crédito y Cobranza
Cta. Cont. : 5300

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 347,459 (14)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 228,764						
	11	Depreciaciones		$ 4,500					
	14	Diversos	24,605						
	29	Papelería	25,100						
	33	Previsión Social	41,695						
	36	Rentas		22,795					
		SUMAS	$ 320,164	$ 27,295					

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A.

INFORME SUMARIO DE COSTO-RESPONSABILIDAD **Cuadro IV-14 (32/32)**

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

RESPONSABLE : ________________________________

Nivel : 2
Área : Auditoría Interna

Depto. : De Auditoría
Cta. Cont. : 6000

CUENTA MAYOR	SUB-CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	CONTRO-LABLE	NO CON-TROLABLE	TOTAL	
3004		Costo Administrativo			$ 386,061 (5)				
	02	Sueldos y Salarios	$ 254,184						
	11	Depreciaciones		$ 5,000					
	14	Diversos	27,337						
	29	Papelería	27,888						
	33	Previsión Social	46,326						
	36	Rentas		25,326					
		SUMAS	$ 355,735	$ 30,236					

E).- Costo de Producción y Costo de Producción de lo Vendido, Presupuestos (Cuadro IV-15).

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Cuadro IV-15**

COSTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO
POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al ______ de ______________ de 2, 0 ___ ___ .

CUENTA MAYOR	*CUENTA CONTROL*	*CONCEPTO*	*PRESUPUESTO*		
		COSTO DE PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS TERMINADOS			$ 13'035,050
1027-01		Material Directo a Consumir		$ 7'492,500	
	3310	Departamento Productivo Mercurio	$ 2'308,000		
	3320	Departamento Productivo Géminis	3'012,500		
	3330	Departamento Productivo Apolo	2'100,000		
1027-02		Sueldos y Salarios Directos		1'766,450	
	3310	Departamento Productivo Mercurio	$ 476,000		
	3320	Departamento Productivo Géminis	590,450		
	3330	Departamento Productivo Apolo	700,000		
1027-03		Gastos Indirectos de Producción		3'776,100	
	3000	Gerencia de Producción	$ 354,564		
	3100	Oficina de Compras	50,650		
	3200	Ingeniería Industrial	377,604		
	3300	Oficina de Planta Productiva	50,650		
	3310	Departamento Productivo Mercurio	854,980		
	3320	Departamento Productivo Géminis	1'022,894		
	3330	Departamento Productivo Apolo	1'014,894		
	3340	Departamento de Control de Calidad	50,650		
	4210	Almacén de Productos Terminados			405,175
		Más:			
		Invertario Inicial de Productos Terminados		$ 1'214,925	
		Menos:			
		Inventario Final de Productos Terminados		809,750	
		COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO			$ 13'440,225

F).- Resultados por Áreas y Niveles de Responsabilidad (Cuadro IV-16)

Cía. Industrial Cabo Cañaveral, S.A. **Cuadro IV-16**

RESULTADOS POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Del ______ de ______________ al _______ de _______________ de 2, 0 ___ ___ .

CUENTA MAYOR	CUENTA CONTROL	CONCEPTO	PRESUPUESTO		REAL		VARIACIÓN O DESVIACIÓN
			PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	
3101		VENTAS		$ 30'885,000			
	4000	Gerencia de Distribución	$ 30'885,000				
	4220	Oficinas Noreste	$ 4'505,000				
	4230	Oficinas Central Norte	3'580,000				
	4240	Oficinas Noroeste	4'185,000				
	4250	Oficinas Central	4'195,000				
	4260	Oficinas Sureste	5'040.000				
	4270	Oficinas Sur-Pacífico	4'280,000				
	4280	Oficinas Central-Sur	5'100,000				
		Menos:					
3001		COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO		13'440,225			
	3000	Gerencia de Producción	$ 13'440,225				
		Oficina del Gerente	$ 354,564				
	3100	Oficina de Compras	50,650				
	3200	Ingeniería Industrial	377,604				
	3300	Oficina de Planta Productiva	50,650				
	3310	Departamento "Mercurio"	3'710,980				
	3320	Departamento "Géminis"	4'625,844				
	3330	Departamento "Apolo"	3'814,108				
	3340	Departamento Control de Calidad	50,650				
	4210	Almacén de Productos Terminados	405,175				
		UTILIDAD BRUTA PRESUPUESTA		$ 17'444,775			
		Menos:					
3003		COSTO DE DISTRIBUCIÓN		8'101,670			
	4000	Oficina de la Gerencia de Distribución	$ 803,015				
	4100	Oficina Mercadotecnia	1'182,900				
	4200	Oficina de Ventas	893,940				
	4210	Almacén de Productos Terminados	276,250				
	4220	Oficinas Noreste	732,795				
	4230	Oficinas Central Norte	530,624				
	4240	Oficinas Noroeste	711,995				
	4250	Oficinas Central	712,645				
	4260	Oficinas Sureste	767,570				
	4270	Oficinas Sur-Pacifico	718,270				
	4280	Oficina Central-Sur	771,666				
		Menos:					
3004		COSTO ADMINISTRATIVO		3'860,625			
	1000	Oficina del Gerente General	$ 772,123				
	2000	Gerencia de Recursos Humanos	386,063				
	5000	Oficina de Gerencia Administrativa	694,912				
	5100	Contraloría	926.647				
	5200	Tesorería	347,460				
	5300	Crédito y Cobranza	347,459				
	6000	Auditoría Interna	386,061				
		UTILIDAD EN OPERACIÓN PRESUPUESTA		$ 5'482,480			
		Menos:					
		IMPUESTO SOBRE LA RENTA	$ 1'918,868	2'467,116			
		UTILIDAD A LOS TRABAJADORES	548,248				
		UTILIDAD DEL EJERCICIO PRESUPUESTA		$ 3'015,364			

Los datos en los Cuadros IV-17 y IV-18 vertidos, son para cotejar o conciliar la Cuenta Tradicional, con los de los Informes-Responsabilidad.

INTEGRACIÓN DEL COSTO ADMINISTRATIVO — **Cuadro IV-17**

	NOMBRES	*MONTO*				
1000	Gerencia General	$ 772,123				
2000	Gerencia de Recursos Humanos	115,818				
2100	Departamento de Personal	270,245				
4000	Gerencia de Distribución	803,015	(–)	$ 15,450		
4100	Mercadotecnia	1'182,900	(–)	15,450		
			(–)	379,885		
4200	Ventas	893,940	(–)	13,720		
			(–)	92,655		
4210	Almacén de Productos Terms.	276,250	(–)	13,720		
4220	Oficinas Noreste	67,575				
4230	Oficinas Norte	53.700				
4240	Oficinas Noroeste	62,775				
4250	Oficinas Central	62,925				
4260	Oficinas Sureste	75,600				
4270	Oficinas Sur-Pacffico	64,200				
4280	Oficinas Central-Sur	76,500				
5000	Gerencia Administrativa	694,912				
5100	Contraloría	185,309				
5110	Contabilidad	185,309				
5120	Costos	185,309				
5130	Fiscal	185,309				
5140	Presupuestos	185,311				
5200	Tesorería	347,460				
5300	Crédito y Cobranza	347,459				
6000	Auditoría Interna	386,061				
	SUMA Y NETO	$ 7'480,005	(–)	$ 530,880	=	$ 6'949,125

INTEGRACIÓN DEL COSTO DE DISTRIBUCIÓN — **Cuadro IV-18**

	NOMBRES	*MONTO*					
4000	Gerencia de Distribución			$ 15,450			
4100	Mercadotecnia			15,450			
				379,885			
4200	Ventas			13,720			
4210	Almacén de Productos Terminados	13,720	+	92,655			
4220	Oficinas Noreste			732,795	(–)	$ 67,575	
4230	Oficinas Norte			530,624	(–)	53,700	
4240	Oficinas Noroeste			711,995	(–)	62,775	
4250	Oficinas Central			712,645	(–)	62,925	
4260	Oficinas Sureste			767,570	(–)	75,600	
4270	Oficinas Sur-Pacífico			718,270	(–)	64,200	
4280	Oficinas Central-Sur			771,666	(–)	76,500	
	SUMAS Y NETO			$ 5'476,445	(–)	$ 463,275	$ 5'013,170

Capítulo Quinto

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

I. GENERALIDADES

Dentro de la moderna técnica presupuestaria, el Presupuesto por Programas y Actividades, presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, mediante el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos en: gastos de funcionamiento y gastos de inversión.

Este presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base, las metas a alcanzar.

Para el cumplimiento de los programas, el logro de los objetivos en ellos señalados, y las labores a realizar, se distribuyen los montos entre las distintas secciones; formándose así diversas categorías dentro de los mismos programas, como son los subprogramas, las actividades, los proyectos, etcétera.

En América Latina se ha visto la conveniencia de llegar al uso del Presupuesto por Programas del Sector Público, por considerarlo una eficaz herramienta de planificación, desarrollo, y control.

Las actividades a efectuar de un organismo, deberán estar enfocadas a lograr su ejecución en plazos no mayores de dos años, para lo cual se fijan los programas específicos de acción inmediata, que es una de las principales finalidades del Presupuesto por Programas.

En la actualidad no existe uniformidad, en cuanto a la estructuración de los programas a incluirse dentro de un presupuesto.

Se tendría una serie de ventajas si se hiciera la presentación uniforme de programas dentro de un sistema presupuestario, entre éstas se señalan las siguientes:

A).- Podría hacerse una comparación, entre los programas de los sectores de la actividad pública con base en conceptos uniformes de presentación.

B).- Mejor apreciación de los beneficios del programa y sus costos, lo que permitiría determinar, los grados de preferencia de un programa respecto de los demás.

C).- Sería factible estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, ya que mostrarían las metas, los medios para alcanzarlas, y el costo total del programa. El establecimiento del coeficiente de rendimiento de los recursos, permitiría medir el grado de eficiencia, con que se les está empleando y así determinar la consistencia entre las metas y los medios.

D).- Sería viable establecer una coordinación, entre los programas de acción a corto plazo y los proyectos de desarrollo a largo y mediano plazos, mediante una adecuada estructuración de los programas presupuestarios.

E).- Facilitará identificar y medir los costos finales de las actividades específicas, tanto en términos generales, como unitarios.

F).- Mejor control de los resultados y la contabilización de gastos, estableciendo una comparación entre gastos proyectados y gastos efectivos; entre metas propuestas y las alcanzadas, para evaluar la eficiencia de operación del Organismo.

El avance técnico logrado por México y otros países industrializados, ha sido resultado de la combinación de esfuerzos del Pueblo, Gobierno e Iniciativa Privada. El incremento del valor de las exportaciones, ha influido en el desarrollo de la economía, e impulsado la industrialización, permitiendo una mayor captación de recursos por parte del Estado.

II. ANTECEDENTES

Fue en el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica, donde se estableció por primera vez el Presupuesto por Programas y Actividades.

En el año de 1946, el Departamento de Marina presentó su presupuesto para 1948; haciendo dos sistemas de clasificación, uno por el objeto del gasto, y otro por programas; habiéndose realizado posteriormente, una serie de estudios tendentes a presentar un presupuesto que incluyera los gastos de Gobierno Federal proyectados, más que comparados.

En el año de 1961, el Departamento de la Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, estableciendo las categorías de programas necesarios para el logro de los objetivos básicos.

Fue hasta el año de 1965, cuando el Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, basado en los resultados del presupuesto del Departamento de la Defensa, lo introdujo en todo el Gobierno, por considerar que presentaba los resultados de cada operación en función de su costo. Se creó el Departamento del Presupuesto, el cual se formaba por especialistas, técnicos, administradores, quienes daban las bases para que las diferentes Secretarías formularan sus Presupuestos por Programas, con las distintas categorías de subprogramas, actividades, proyectos, etc., indicando los objetivos básicos en cada caso.

El Departamento de Presupuestos, con base en los presupuestos que les son proporcionados por cada Secretaría, hace una comparación de los mismos, hasta armonizarlos y concentrarlos, para así formular el Presupuesto por Programas Definitivo.

Lo que se intentó en el Gobierno Norteamericano, fue adoptar un presupuesto basado en funciones, actividades, y proyectos, los cuales tuvieran su base de aplicación, en los costos de todas las dependencias ejecutorias de los programas.

En Francia la base de la formulación de sus presupuestos, lo son las necesidades proyectadas a corto y a largo plazos; es decir, algo clásico o perfectamente normal, tradicional.

En América Latina los Presupuestos por Programas, se implantaron con base en los planes de desarrollo y los programas a realizarse para lograrlos.

En México, se han hecho una serie de modificaciones a los presupuestos existentes hasta la fecha, como son la Ley de Ingresos de la Federación o del Estado, así como el respectivo Presupuesto de Egresos de la Federación. Esos cambios tratan de acoplar el Presupuesto por programas y Actividades a su realidad administrativa, para lograr una mejor aplicación de los recursos materiales, humanos, y financieros, para de esta forma, obtener superior rendimiento.

Los experimentos que se han hecho para aplicar el Presupuesto por Programas y Actividades a la realidad administrativa mexicana, han sido a través de dependencias oficiales como la Secretaría de Agricultura y Ganadería, en empresas descentralizadas como el Instituto Mexicano del Petróleo, y en instituciones de docencia, como la Universidad Nacional Autónoma de México. Hoy su utilización en general, por medio de un Decreto emitido por el presidente Luis Echeverría Álvarez.

Como se ve, originalmente el Presupuesto por Programas se aplicó en el Sector Público únicamente; pero a medida que se va conociendo y sabiendo de sus buenos resultados, ha encontrado aceptación en el sector privado, en empresas de gran magnitud, considerándose como un instrumento básico para la toma de decisiones, así como una justa y equitativa distribución de recursos.

III. CONCEPTO

Según la División Fiscal de las Naciones Unidas, el Presupuesto por Programas "es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere tales como: servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etc., no son naturalmente, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser carreteras, escuelas, casos tramitados, etcétera".[1]

El Presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

En la programación presupuestaria, el Presupuesto por Programas es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazos.

[1] Martner, Gonzalo, *Planeación y Presupuesto por Programas*, 1a. edición, 1967.

IV. OBJETIVOS

El Presupuesto por Programas y Actividades, pertenece a la Técnica Presupuestal, por lo tanto, persigue los mismos objetivos generales, o sea, de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación, Dirección, y Control (ver lo tratado en el Capítulo Primero, inciso IV).

Además de esos objetivos, existen los peculiares o propios de él, como es el tener en los campos del Proceso Administrativo todo estructurado jerárquicamente por funciones, programas de operación (dentro de éstos: subprogramas, actividades, y tareas), programas de inversión (dentro de éstos: subprogramas, proyectados, obras, y trabajos específicos).

Con este tipo de presupuestos, se tiene más profundidad en el estudio y la realización de todo, por lo que permite un mayor control interno, se evalúa y se conoce la eficiencia en cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis, *para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia.*

Otro de los objetivos sobresalientes, es conocer las actividades, y ordenarlas jerárquicamente por su importancia, para seleccionar cuáles se pueden abordar y a qué grado de profundidad o desarrollo.

Facilita la Administración por Excepciones, combinando los recursos disponibles inmediatos, con las metas a corto plazo.

Presta más atención a lo que se realiza, que a lo que se adquiere.

Existen otros objetivos, pero no son sobresalientes.

V. ESTRUCTURA

Un sistema de presupuesto por programas y actividades, está formado por un conjunto de categorías, en virtud de las cuales, se distribuyen o se clasifican los fondos para hacer lo programado, esto debe precisarse e integrarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente, la programación del presupuesto.

Dentro del Presupuesto por Programas, existen las siguientes categorías: Función, Sub-función, Programas, Subprogramas, Actividad, Proyecto o Tarea, Obra, y Trabajo.

1. FUNCIÓN

Es el conjunto de gastos presupuestales, cuya finalidad inmediata, o a corto plazo, es la de proporcionar un servicio público determinado.

2. PROGRAMA DE OPERACIÓN

Es el instrumento destinado a cumplir con una función, mediante la fijación de metas u objetivos, ya sean éstos cuantificables o no, y para cuya realización se emplearán, tanto recursos materiales como humanos y financieros; los cuales previamente serán costeados.

Su ejecución quedará a cargo de una dependencia ejecutora del mismo.

A).- Subprograma. Es una subdivisión de un programa, según su función específica, y mediante metas parciales.
B).- Actividad. Es la realización de una meta u objetivo, de acuerdo a un programa o dentro de un subprograma; es decir, la realización de ciertos trabajos, mediante el empleo de los recursos materiales, humanos, y financieros para cumplir con las metas de los mismos.
C).- Tarea. Operación específica dentro de un proceso gradual y a través de la cual, se obtiene un resultado parcial.

3. PROGRAMA DE INVERSIÓN

Instrumento a través del cual se fijan las metas a obtener, mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.

A).- Subprograma. Subdivisión del programa en áreas específicas, en las que se llevarán a cabo los proyectos de inversión.
B).- Proyecto. Es el conjunto de obras por realizar, dentro de un programa o subprograma de inversión, para la obtención de bienes de capital determinados por el programa o subprograma.
C).- Obra. Parte de un proyecto, es un bien de capital específico.
D).- Trabajo. Es el esfuerzo precisado dentro de un proceso.

4. CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS

A).- General. Dentro de los proyectos, tanto la obra como el trabajo, sirven de análisis, control, y evaluación de los mismos, por parte de las entidades controladoras y ejecutoras. Esta clasificación es tanto para los programas de operación, como para los de inversión, en la forma siguiente:

- Básicos.
- De Apoyo Directo.
- De Apoyo Indirecto General.
- De Apoyo Indirecto y/o Difundido.

a).- *Programas Básicos.* En este tipo de programas el principal objetivo es la atención directa de las necesidades de la comunidad. Como ejemplo se puede citar, la necesidad de educación primaria.
b).- *Programas de Apoyo Directo.* Sirven de base para que se concreten los programas básicos, tanto del ejercicio en curso, como los de ejercicios posteriores. Como ejemplo se tiene la construcción de escuelas.

c).- *Programas de Apoyo Interno General.* Este tipo de programas comprenden todas las actividades que desempeña una secretaría en función de los programas finales, que son de su competencia y que deba desarrollar. Por ejemplo, la planificación escolar.

d).- *Programas de Apoyo Indirecto y/o Definido.* Por medio de estos programas se otorgará respaldo a los programas básicos de Gobierno.

B).- PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS, por sus características:

- Simples Estructuralmente.
- Complejos Estructuralmente.
- Simples Institucionalmente.
- Complejos Institucionalmente.
- Nacionales.
- Regionales.
- De Funcionamiento.
- De Transferencia de Capital.
- Financieros.
- Temporales.
- Permanentes.

a).- *Programas Simples Estructuralmente.* No pertenecen a una subdivisión de subprogramas, sino que pasan directamente a las actividades o los proyectos.

b).- *Programas Complejos Estructuralmente.* Pasan a los subprogramas y de ahí a las actividades o los proyectos.

c).- *Programas Simples Institucionalmente.* Serán ejecutados por un solo organismo, de acuerdo a su estructura.

d).- *Programas Complejos Institucionalmente.* Su ejecución se asigna a varios organismos, de acuerdo a su nivel jerárquico.

e).- *Programas Nacionales.* Comprenden todo el País o casi su totalidad.

f).- *Programas Regionales.* No integran todo el País, sino sólo de una a tres regiones.

g).- *Programas de Funcionamiento.* Su objetivo es la producción de bienes o la prestación de servicios, mediante el empleo de la capacidad instalada.

h).- *Programas de Transferencia de Capital.* Sirven de intermediarios para el traspaso de recursos financieros a las personas o las entidades que los van a utilizar en su consumo.

i).- *Programas Financieros.* No producen bienes o servicios, pero generan una transacción bilateral.

j).- *Programas Temporales.* Son de ejecución transitoria, durante algunos períodos.
k).- *Programas Permanentes.* Son los que se ejecutan todo el tiempo.

5. CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS

También dentro de los proyectos se establece la clasificación con base en la finalidad de los mismos, en:

A).- SIMPLES. Creación de una obra con la finalidad de prestar un solo servicio.
B).- COMPLEJOS. Creación de una obra para producir varios servicios.

6. DIFERENCIA ENTRE ACTIVIDAD Y PROYECTO

Tanto las actividades como los proyectos, son subdivisiones de un programa.

La diferencia entre ambos, estriba en que la actividad se realiza dentro de un programa de operación y se repite periódicamente; en tanto que el proyecto, corresponde a un programa de inversión, que se efectúa por una sola vez.

Con el fin de que se vean con más claridad los conceptos expuestos, se presenta el siguiente ejemplo:

Función	EDUCACIÓN
Subfunción	ENSEÑANZA MEDIA
Programa	BACHILLERATO
Subprograma	AUDIOVISUAL
Actividad	PREPARACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO
Proyecto o Tarea	EDICIÓN DE PELÍCULAS

Según se aprecia, la relación existente entre las distintas categorías, guarda un orden descendente; un conjunto de tareas acabalan una actividad, un conjunto de actividades forman un subprograma, y así sucesivamente, hasta integrar las funciones. Sin embargo, cabe hacer notar que el presupuesto por Programas no es tan sólo una clasificación de gastos, es un método que coordina los recursos disponibles, con los objetivos que se pretenden alcanzar.

7. UNIFICACIÓN DE LA CLASIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

La coordinación entre los planes de desarrollo económico y social con los presupuestos, se logra a través de la unificación en la clasificación que sirve de base a los procesos de planificar y para presupuestar en forma simultánea.

Las entidades ejecutoras serán las encargadas de llevar a cabo, las actividades de los programas que les son encomendados, los cuales tendrán su identificación dentro de la siguiente clasificación:

- Según el Objeto de Gasto.
- Administrativa, por Ramas o Instituciones.
- Económica.
- Por Funciones.
- Sectorial.
- Por Programas y Actividades.

A).- **Según el Objeto del Gasto.** Se hace la identificación del gasto con lo adquirido, y centra su interés en el aspecto contable de las operaciones. Su finalidad es la de detallar, todos los gastos en que se incurren en la realización de un programa, indicando también, los respectivos renglones del costo.

Esta clasificación se combina con el Presupuesto por Programas, llegando entre ambos a ligar las cosas que se van a realizar, con las que se van a adquirir, determinando el uso del dinero que le ha sido asignado al programa, cuando sea posible.

B).- **Administrativa, por Ramas o Instituciones.** Se presta especial atención al gasto público por instituciones, y su finalidad es otorgar facilidad en la administración de los fondos, para la ejecución de los programas.

C).- **Económica.** Se basa en el empleo adecuado de los gastos y los ingresos.

Este tipo de presupuestos presentan los gastos corrientes del Gobierno, los de inversión, otorgamiento de subsidio, y los préstamos gubernamentales. Mediante esta clasificación, se determina la proporción de los gastos públicos en relación con el producto nacional y su distribución. Igualmente se tratan de ordenar las transacciones gubernamentales, según su naturaleza y sus efectos en la vida nacional.

D).- **Por Funciones.** Su principal objetivo consiste, en el detalle de los servicios que presta el Gobierno y que cubren con las contribuciones de los ciudadanos. Estos servicios pueden referirse al aspecto económico o sea, prestación de un servicio en las áreas productivas o de bienes primarios tendentes al fomento y al desarrollo económicos; también pueden referirse al aspecto de protección social, o sea a

aquellos servicios que aceleren el desarrollo económico-social de la comunidad, pudiéndose hacer tantos detalles de servicios, como necesidades hayan en la comunidad.

E).- **Sectorial.** Es una variante de la clasificación anterior, muestra las áreas de actividad, prestando especial atención a los objetivos concretos en dichas secciones.

La clasificación sectorial señala, como áreas de actividad las siguientes:

a).- Sectores Económicos:

- Agricultura y Ganadería.
- Minería.
- Energía y Combustibles.
- Industria de Transformación y de Construcción.
- Transportes, Almacenamiento, y Comunicaciones.
- Comercio.

b).- Sectores Sociales:

- Educación.
- Investigación y servicios científicos.
- Salud Pública.
- Previsión Social.
- Vivienda y Servicios Comunales.

c).- Sectores de Servicios Generales:

- Administración General.
- Justicia y Policía.
- Defensa Nacional.
- Finanzas.

La finalidad de esta clasificación, es la de crear áreas de actividad homogéneas, para que en los planes de desarrollo y el Presupuesto se les clasifique en igual forma.

F).- **Por Programas y Actividades.** Su objetivo es el de relacionar los gastos con los resultados que se esperan obtener, mediante la agrupación de dichos gastos, en programas y en el señalamiento de las actividades a realizar para la ejecución del programa.

VI. ETAPAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA IMPLANTACIÓN

1. ETAPAS

A).- Fijación de las cuotas del ingreso nacional, que se absorberá por el sector público y el establecimiento de cuotas para distribuir los recursos en las diversas dependencias, distinguiendo entre las partidas que se destinarán a inversiones, y los fondos de consumo.
B).- Elaboración de programas de trabajo, procurando definir la responsabilidad de los funcionarios respectivos.
C).- Examen de la estructura administrativa, con objeto de responsabilizar a cada departamento de un programa completo, o parte de él.
D).- Definición de metas a alcanzar, dentro de cada programa o actividad.
E).- Organización de un sistema de informes internos, de manera que puedan compararse los resultados que se obtengan, con el programa establecido.
F).- Elaboración de registros contables, en que sea factible adaptar los diferentes conceptos a la estructura misma de los programas, clasificando los gastos en unidades representativas del trabajo realizado.

2. PROCEDIMIENTOS

El seminario de presupuestos, celebrado en Santiago de Chile en 1962, estableció que el sistema podría implantarse en distintas etapas, a saber:

A).- Obtener el apoyo de las autoridades políticas, para la aplicación del Sistema de Presupuesto por Programa y Actividades.
B).- Formar un grupo de trabajo, al nivel de la Oficina Central de Presupuesto que tenga a su cargo, el diseño del Sistema de Presupuesto por Programas, que se aplicará de acuerdo con las condiciones de cada país, y proceda a hacer sugerencias acerca de la lista preliminar de programas que ejecutará cada ministerio. Debería ser éste, un grupo inicial para organizar una unidad de programación presupuestal en la Oficina Central de Presupuestos.
C).- Organizar seminarios para adiestrar funcionarios de los ministerios y sus dependencias, así como de los organismos descentralizados y elaborar, en cooperación con ellos, las modalidades de aplicación del Sistema en sus respectivas dependencias.
D).- Preparar manuales, instructivos, y formularios, para que los distintos servicios públicos confeccionen sus programas y peticiones de gastos.
E).- Difundir las técnicas presupuestarias en los distintos niveles de la administración y de la opinión pública.
F).- Crear incentivos para los funcionarios públicos, a fin de estimularlos en la promoción del nuevo sistema.

G).- Proporcionar asistencia técnica a las unidades ejecutoras de programas, para la preparación de los programas y las peticiones de gastos, colaborando con ellas en la contestación de los formularios y en el cumplimiento de los instructivos.

H).- Coordinar los distintos programas entre sí y preparar el proyecto de presupuesto, conforme a las técnicas de Presupuesto por Programas.

VII. CODIFICACIÓN PROGRAMÁTICA PRESUPUESTARIA

Es necesidad primordial del Presupuesto por Programas, la codificación, con la cual se tiende a uniformar la terminología, las operaciones, etc., en materia del presupuesto.

Para tal efecto, la codificación se elaborará, tomando sólo como base de ejemplificación, el aspecto de *Educación Superior.*

Por medio de la codificación programática se obtendrán:

1. Un costo programático que incluye los costos por:

   A).- Funciones.
   B).- Tipos de programas.
   C).- Programas.
   D).- Subprogramas.

2. Un costo presupuestal que determinará el costo por:

   A).- Dependencia.
   B).- Subdependencia.
   C).- Partida.

EJEMPLO:

Función. Entendiéndose por este concepto, al conjunto de actividades tendentes a cumplir con los objetivos de la Entidad, en este caso, su código se forma con un dígito, como a continuación se aprecia, en el siguiente ejemplo aplicado a la enseñanza:

CÓDIGO	*FUNCIÓN*
1	Docencia.
2	Investigación.
3	Difusión cultural.
4	Administración.

PROGRAMA. Tomando en cuenta la clasificación de:

a).- *Básico.* Son aquellos programas, cuyo objetivo está íntimamente ligado a una función.
b).- *Auxiliar.* Contribuyen a la realización de las actividades básicas de una función.
c).- *De obra.* Son los programas que tienen como finalidad: la construcción, la ampliación, y el mantenimiento de obras, inmuebles, e instalaciones. Su código se formulará con dígito, como sigue:

CÓDIGO	*TIPO DE PROGRAMA*
1	Básico.
2	Auxiliar.
3	De obras.

Tomando en cuenta el concepto de lo que es un programa, o sea, el conjunto de actividades homogéneas entre sí, en las que se produce un resultado. Su código se forma de dos dígitos:

CÓDIGO	*PROGRAMA*
01	Mantenimiento de Edificios e Instalaciones.

SUBPROGRAMA. Subdivisión de un programa específico, para facilitar su ejecución en un campo también preciso. Su código se integra igualmente de dos dígitos:

CÓDIGO	*SUB-PROGRAMA*
02	Obras Civiles.

DEPENDENCIA. Es la división de la estructura de la Entidad; estas divisiones son órganos que responden a actividades homogéneas y específicas, y el código de la Dependencia se forma de tres dígitos, correspondiendo el primero al ramo, el segundo al grupo, y el tercero a la Dependencia.

CÓDIGO	*DEPENDENCIA*
111	Dependencia encargada de prestar servicios de mantenimiento a los edificios e instalaciones propiedad de la Entidad.

SUB-DEPENDENCIA. División secundaria de la estructura de la Entidad, y primaria de la Dependencia. Cada Sub-dependencia corresponderá, a la unidad ejecutora de un subprograma.

El código se compone de dos dígitos:

CÓDIGO	*SUB-DEPENDENCIA*
00	Sub-dependencia.

Partida. Indica el concepto del gasto. El código se forma de tres dígitos:

CÓDIGO	*PARTIDA*
311	Materiales de mantenimiento para edificios e instalaciones.

De acuerdo con el código al que se ha venido haciendo mención en los conceptos anteriores, éste se vería integrado de la siguiente manera:

4.3.01.02.111.00.311

El ejemplo que sirvió de base para su estructuración, fue el siguiente:

Se compran materiales para la restauración de aulas, el servicio se solicitará a la dependencia encargada del mantenimiento de los edificios e instalaciones.

Por lo tanto, su código, de acuerdo con lo expuesto es:

- 4. *Función*: "Actividad de Apoyo".
- 3. *Tipo de Programa*: "Obras".
- 01. *Programa*: "Mantenimiento de Edificios e Instalaciones".
- 02. *Sub-programa*: "Obras civiles".
- 111. *Dependencia*: "La encargada de prestar ese servicio".
- 00. *Sub-dependencia*: "En este caso no hay" (por esto tiene ceros).
- 311. *Partida*: Materiales de mantenimiento para edificios e instalaciones.

Lo esencial en el Presupuesto por Programas son las diversas jerarquías, con objetivos parciales todos enfocados a un fin general.

Con la finalidad de tener establecida la jerarquía, la importancia, y las partes que forman cada programa, deberá elaborarse una estructura programática, a través de un catálogo semejante al contable, en el cual se clasifiquen todos los programas por grupos principales.

En este catálogo, el objetivo general será el indicador de la clasificación, siendo por lo tanto, las características particulares y propias del mismo, las que determinen su estructura.

Siguiendo con el ejemplo de este tema, a continuación se presenta un catálogo de cuentas, para este tipo de dependencia (Educación Superior):

I. Codificación Programática

- 4. Actividades de Apoyo a las Funciones Básicas de la Institución
  - 4.3. Obras
    - 4.3.01. Mantenimiento de Edificios e Instalaciones

4.3.01.01. Dirección y Administración.
4.3.01.02. Obras Civiles.
4.3.01.03. Instalaciones Hidráulicas, Sanitarias, y Especiales.
4.3.01.04. Instalaciones Eléctricas.
4.3.01.05. Jardinería y Forestación.
4.3.01.06. Servicio de Limpieza y Emergencias.

II. Codificación Presupuestaria

1. Edificios e Instalaciones

11. Mantenimiento de Edificios e Instalaciones

111. Dependencia Encargada del Mantenimiento de Edificios e Instalaciones

Grupos de Partidas Presupuestales

100. Remuneraciones Personales
200. Servicios
300. Artículos y Materiales de Consumo
400. Maquinaria, Equipo, y Mobiliario
500. Inmuebles

Las subdivisiones de los Grupos de Partidas Presupuestales, pueden ser:

100. Remuneraciones Personales
    110. Remuneraciones al Personal Administrativo
        111. Sueldos al personal administrativo.
        112. Sueldos al personal administrativo supernumerario.
        113. Compensaciones al personal administrativo.
        114. Sueldos complementarios al personal administrativo.
    120. Otras Remuneraciones
        121. Viáticos a funcionarios y empleados.

200. Servicios
    210. Servicios de Profesionistas
        211. Honorarios por servicios profesionales por contrato.
    220. Servicios Comerciales
        221. Fletes y Maniobras.
        222. Servicio de Limpieza y Lavandería.
    230. Mantenimiento y Reparación
        231. Mantenimiento de Edificios e Instalaciones por Contrato.

232. Mantenimiento y Reparación de Maquinaria y de Equipo de Servicios Generales.
233. Reparación de Mobiliario y de Equipo de Oficina.

240. Servicios Diversos
241. Pasajes de Funcionarios y de Empleados.
242. Transportes Urbanos

300. Artículos y Materiales de Consumo

310. Artículos y Materiales para Servicios Generales
311. Materiales de Mantenimiento para Edificios e Instalaciones.
312. Materiales de Mantenimiento para Exteriores.
313. Materiales de Mantenimiento para Instalaciones Deportivas.
314. Materiales y Útiles para Talleres de Servicio.
315. Refacciones y Accesorios para Maquinaria y Equipo de Servicios Generales.
316. Combustibles y Lubricantes.
317. Ropa de Trabajo y Protección.
318. Artículos y Materiales de Jardinería y Forestación.

320. Artículos y Materiales para Servicios de Administración
321. Refacciones y Accesorios para Equipo de Oficina.
322. Papel e Impresos de Oficina.
323. Útiles de Escritorio.
324. Artículos Sanitarios y para Aseo.
325. Gastos Menores.

400. Maquinaria, Equipo, y Mobiliario

410. Maquinaria y Equipo para Servicios Generales
411. Maquinaria y Equipo de Construcción.
412. Maquinaria y Equipo para Talleres de Servicio.
413. Maquinaria y Equipo de Jardinería y Forestación.
414. Maquinaria y Equipo de Limpieza.
415. Equipo de Transporte.
416. Equipo de Emergencia.
417. Maquinaria y Equipo de Edificios e Instalaciones.
418. Otros Equipos de Servicios Generales.

420. Mobiliario y Equipo para Servicios de Administración
421. Mobiliario de Oficina.
422. Equipo de Oficina.

500. INMUEBLES
  510. CONSTRUCCIONES POR CONTRATO
    511. Construcciones por Contrato de Edificios e Instalaciones.
    512. Construcciones por Contrato de Obras Humanísticas.
    513. Construcciones por Contrato de Instalaciones Deportivas.
    514. Construcciones por Contrato de Obras Diversas.

VIII. MEDICIÓN, EVALUACIÓN, Y VALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DE LOS COSTOS

1. MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS Y DE LOS COSTOS

A).- Medición de los Resultados

Este aspecto se refiere, a la relación de los costos con las metas alcanzadas, examinando el progreso, el atraso, etc., en el logro o no de las mismas y los objetivos del programa, para así realizar, a tiempo, las modificaciones o las adaptaciones necesarias.

Constituye un informe que presenta el análisis y la evaluación de la parte financiera en relación al programa, esta medición deberá tener una periodicidad de rutina sobre elementos significativos, dependiendo de la meta que contengan los programas.

El informe de medición de resultados, se hará por unidades absolutas o relativas, estableciéndose registros que controlen los aspectos de cada caso en particular, tanto en los programas de inversión, como en los de tipo administrativo o de servicios.

Dentro del Sistema de Presupuestos por Programas, se hace necesario el empleo de coeficientes de rendimiento, que son las comparaciones o las relaciones de datos que coadyuvan a la evaluación de los resultados y en la toma de decisiones; ya que no sólo es importante saber que se están obteniendo utilidades, sino cerciorarse de que éstas sean óptimas, lo cual se puede conocer comprobando que los recursos se están aprovechando en la mejor forma posible.

B).- Medición de los Costos

Se puede efectuar, mediante las técnicas de valuación conocidas:

- Costos Históricos.
- Costos Predeterminados: Estimados, y Estándar.

Los Costos Históricos son valores acontecidos.

Los Costos Predeterminados, como su nombre lo indica, se basan en cálculos anteriores a su ejecución; existiendo una subdivisión: Estimados y Estándar. El primero es sobre bases empíricas y el segundo sobre bases científicas.

El Presupuesto por Programas, cae dentro de la clasificación de costos precalculados, subdivisión estimados, con algo de estándar.

En la técnica de Presupuestos por Programas, se aplican los siguientes conceptos:

a).- *Costo Total del Programa.* Comprende el valor total de los bienes y servicios utilizados, en todas las actividades de un programa.

b).- *Costo Unitario de las Metas.* Representa el valor de cada producto final a alcanzar. Por ejemplo: costo de cada individuo a alfabetizar.

c).- *Costo de la Actividad.* Incluye el valor de los bienes y los servicios utilizados en cada actividad.

d).- *Costo Unitario de Cada Actividad.* Determina el valor de cada unidad de resultado o trabajo.

e).- *Costo de Materiales y Servicios.* Comprende el valor de los salarios y el material directo para la realización de un programa, proyecto, o actividad.

En cada programa y actividad se hará la agrupación de los gastos por partidas, para así formar un costo total, el cual se relacionará con cada una de las metas y así poder determinar costos unitarios.

Lo anterior implica la necesidad de establecer un Sistema de Contabilidad por Programas, para basarse en él, para obtener información de ejecución y un control financiero.

El control financiero se puede realizar de dos maneras:

- Mediante el control de fondos asignados.
- Mediante el control del costo del programa.

El control de fondos se ejerce a través de:

- Cuotas asignadas a las organizaciones usuarias.
- Planificación de los mismos, en relación el período de disponibilidad.
- Información periódica del monto de las cuotas, lo que se ha gastado, y el saldo disponible.

El control de los programas se hará a través de una planificación financiera, señalando la responsabilidad de las unidades ejecutoras, para la realización de los programas; se aprobarán presupuestos de operación, en los que se establecerán metas flexibles de costos, en relación con los calendarios de trabajo de los programas asignados. Si estos presupuestos de operación se cambian con los datos contenidos en las cuentas por actividades de los programas, darán los informes sobre los resultados en relación con los programas y el plan financiero aprobados.

2. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DE LOS COSTOS

Con base en la medición de Resultados y de Costos, es como se puede hacer la evaluación de los mismos, mediante el análisis, la revisión y la interpretación de ellos, para la formación de un juicio y así poder determinar si se está procediendo correctamente, o de lo contrario, se tomen las decisiones necesarias para la corrección.

Estos juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones futuras y para la obtención de mayor eficiencia, así como, obviamente un costo óptimo.

3. VALUACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Para llevarlos a efecto, se utilizan los siguientes conceptos clasificados estructuralmente:

A).- **Necesidad Pública.** Es aquella que la comunidad estima vital y de repercusiones sociales. Frente a ella, El Gobierno se fija una meta.

B).- **Objetivos.** Son la expresión cualitativa de ciertos propósitos. Desde el punto de vista del Presupuesto por Programas, los objetivos se expresan en función de metas por realizar; por lo tanto, al medir la ejecución de las metas, se sopesará también la consecución de los objetivos.

C).- **Meta.** Es el propósito que autodetermina El Gobierno, pero cuantificado. Es la cuantificación del objetivo.
Para el logro de una meta, se realizarán pasos intermedios, que representarán el volumen de trabajo hecho en las diferentes actividades.

D).- **Volumen de Trabajo.** Son las acciones intermedias al logro de un producto final.

E).- **Producto Final.** Es un factor limitante en el Presupuesto por Programas. Está representado por los logros efectuados por la actividad estatal.

F).- **Subproducto Final.** Es la segregación de las partes de un producto terminal.

G).- **Fuerza de Trabajo.** Es el tiempo efectivamente invertido en un trabajo, requiere del uso de una unidad de tiempo.

Las unidades de medida pueden ser:

Horas-hombre, días-hombre, años-hombre, lo que significa el trabajo de un hombre en esos lapsos. Cuando un individuo interviene en varios programas, deberá contarse el tiempo y el costo de cada uno de ellos.

El coeficiente de rendimiento de la fuerza de trabajo, es la relación entre el lapso-hombre con el número de unidades de producto final, para así determinar su productividad. También es necesario medir las unidades de material requerido para las operaciones de un programa.

Para la determinación de los gastos de materiales y personas, se hará uso de coeficientes de rendimiento, los cuales indicarán las relaciones entre los resultados obtenidos y los re-

cursos empleados; aplicando dicho coeficiente, se calcula el volumen de los mismos en los programas, subprogramas, o actividades, los cuales tendrán una clasificación, según sea su naturaleza: de personal, de material, de equipo, etcétera.

La unidad ejecutora del programa, será una dirección general; la del subprograma, un departamento, y la de la actividad, una sección. La suma de los costos parciales de estas unidades formarán el costo total.

El costo unitario se obtiene, dividiendo el costo de operación entre el número de productos finales o de trabajos realizados, tanto en programas, como subprogramas, y actividades.

Es conveniente también, la determinación del costo unitario de acuerdo a la clasificación de los gastos en: remuneraciones personales, materiales, equipo, etcétera.

Las técnicas de valuación conocidas (históricas o reales, y predeterminadas) se sugiere, se utilicen en los siguientes casos:

Las Históricas o Reales, para el ejercicio del presupuesto.

Las Predeterminadas, se subdividen según su grado de profundidad en el estudio, y se emplearán para la determinación del presupuesto; pero ocupándolas, de acuerdo con esa profundidad, como a continuación se aconseja:

Predeterminadas-Estimadas, para la obtención del presupuesto en general.

Predeterminadas-Estándar, para aquellas partidas presupuestales que sean de valor reconocido, y que se presume, no tendrán o no deberán tener variación, para que sean un patrón o medida de eficiencia entre lo presupuestado y lo ejercido, siendo sus diferencias superaciones, o deficiencias.

En cualquier caso de aplicación de la técnica predeterminada, al comparar lo presupuestado con lo ejercido, aparecerán discrepancias o diferencias, que serán verdaderas llamadas de atención, estudiando, analizando, y superando las de mayor cuantía, lo cual contribuye a la Administración por Excepciones.

IX. DIFERENCIAS CON EL PRESUPUESTO TRADICIONAL

El Presupuesto por programas, es un nuevo concepto de aplicación de la técnica presupuestal, y aunque los resultados que se obtienen con su implantación, son más objetivos en los organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, entidades estatales, etc., su uso no está limitado a ellas, ya que puede adaptarse a cualquier tipo de negocio con resultados satisfactorios.

Se considera como una innovación, por la forma en que presenta los conceptos tradicionales, característicos del presupuesto público, ya que los gobiernos primero estiman sus gastos, y después estudian la forma de allegarse recursos para satisfacerlos, pero esa estimación, que en el presupuesto normal está representada exclusivamente por cifras, soportadas por estimaciones basadas en estudios estadísticos y proyecciones de hechos pasados a probables sucesos futuros, en el Presupuesto por Programas se convierten en planes perfecta-

mente estructurados, que analíticamente expuestos, muestran programas fundamentados en aquellas actividades que el Gobierno debe realizar, para poder subsanar las necesidades de los gobernados.

X. VENTAJAS Y LIMITACIONES

1. VENTAJAS

A).- Todas las del Presupuesto Tradicional.

B).- Existe una mejor planeación del trabajo, puesto que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa, los funcionarios deben decir la cantidad de servicios, que deberán presentar en el ejercicio, indicando además el costo de cada uno de ellos.

C).- Se acumula información indispensable, para hacer revisiones constantes, en donde se puede apreciar si los planes se están cumpliendo.

D).- A través de los índices de aprovechamiento, que se desprenden de sus actividades, se evalúa la eficiencia en operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de los proyectos.

E).- También por medio de los índices de rendimiento, se facilitan las decisiones tendentes a disminuir los costos.

F).- Es más fácil detectar las funciones que se duplican, en cuanto a que todos los programas, se encuentran debidamente controlados.

G).- Y por último, por su estructura, es más comprensible para el público en general, y hasta para la misma persona que lo elabora.

2. LIMITACIONES

A).- Todas las del Presupuesto Tradicional.

B).- Debido a que la medición de resultados, está basada en aquellas actividades gubernamentales, que pueden catalogarse como cosas hechas, puede presentarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas, o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.

C).- Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades estatales son medibles, aun cuando muchas de ellas sean realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene, o por el contrario, despreocuparse de las actividades de vital importancia.

Capítulo Sexto

PRESUPUESTO BASE CERO
(De Peter Pyhrr)

I. INTRODUCCIÓN

En la búsqueda constante de nuevas técnicas que ayudan a resolver la problemática económico-financiera, que hoy en día se presenta en las empresas, como consecuencia no sólo de la elevación desmedida de sus costos de operación, sino también de exigencias de cambio, propias de su natural desarrollo, ha aparecido un método presupuestal, dado a conocer por Peter A. Pyhrr, *basado en el Presupuesto Base Cero* que individualmente aporta nuevos aspectos en este campo y que también por cierto, en nuestro medio, es aconsejable en algunas entidades adaptar en lo posible; tomando en consideración las leyes y costumbres que nos rigen en materia de trabajo y seguridad social, y en las partes en que accionaría, etc., además de la serie de obstáculos que presentará, dada nuestra experiencia administrativa.

II. ANTECEDENTES

Si se toma literalmente la exposición *Presupuesto Base Cero* (no la de Pyhrr) como la elaboración del Presupuesto sin haber considerado los presupuestos anteriores, entonces este tipo de presupuestos nada tienen de novedad, puesto que se han utilizado, pero no siempre han tenido éxito como presupuesto absoluto o integral, debido básicamente a ser imprácticos y costosos. Existe un antecedente sobresaliente, de intento de este presupuesto por parte del Departamento de Agricultura de los EU, para el año de 1964, que fue un verdadero fracaso, puesto que resultó extremadamente laborioso, con obtención de cifras extemporáneas, que lejos de ayudar perjudicaron, por haber retardado todo, y cuando fueron obtenidas, para nada sirvieron, además del alto costo.

A pesar de lo expuesto, el Presupuesto Base Cero se ha utilizado con éxito para casos parciales en las entidades, sobre todo cuando se ha viciado la determinación del presupuesto con partidas que por "inercia", o por costumbre se habían presupuestado, y que al

aplicar el Base Cero (no el de Phyrr) se observó que no eran necesarias, por lo que se erradicaron. Esta forma de presupuestar es muy aplicable al Sector Público donde es común que existan partidas de este tipo, improductivas, etcétera.

Lo que ha puesto como novedad la expresión de Presupuesto Base Cero, ha sido la modalidad que le ha dado el norteamericano Peter A. Pyhrr, supuestamente a ese tipo de presupuestos.

La obra de Pyhrr fue el resultado de arduos y grandes experiencias en la División de Asesoría e Investigación de Texas Instruments (1970) y posteriormente en el presupuesto del Ejecutivo del Estado de Georgia, con lo que demostró que para que un método de presupuesto pueda asignar eficazmente los escasos recursos disponibles, deberá basarse en los mismos principios y procedimientos generales, aunque las técnicas específicas de implantación difieran ligeramente, ya que habrá que ajustarlas y adaptarlas a las necesidades propias de cada organización para convertirlas en una herramienta útil, tanto para la iniciativa privada como para el gobierno, la cual deberá dar solución simultánea a dos interrogantes:

1. ¿Dónde y cómo se pueden emplear más eficazmente los recursos económicos de la entidad?
2. ¿Qué cantidad de recursos deberá emplearse?

Esto naturalmente requiere un proceso de elaboración de presupuestos que obligue a identificar y analizar lo que se quiere, en conjunto, a fijar metas y objetivos, a tomar decisiones de operaciones necesarias, evaluar los cambios de responsabilidad y cargas de trabajo durante la elaboración como parte integral del proceso.

III. ¿QUÉ ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?

El *Presupuesto Base Cero* es una metodología de planeación y presupuesto que trata de revaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación. Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos, y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permitan obtener los resultados deseados, y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes.

La acepción, simple y llana que utiliza Pyhrr, es en términos generales, sobre este aspecto parcial de presupuesto: *El Presupuesto Base Cero por medio de "Paquetes de Decisión", es decir, los paquetes de decisión se elaboran bajo Presupuesto Base Cero.*

Con esa concepción se desarrolla todo lo referente al tema.

IV. ¿CÓMO ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?

La secuela lógica para una presupuestación con Base Cero es:

1. Identificar y analizar cada una de las *diferentes actividades existentes y nuevas* de la empresa, en "Paquetes de Decisión".
2. Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costos-beneficio o en forma subjetiva.
3. Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores.

Para observancia gráfica de lo expuesto, ver el Cuadro VI-1.

V. ¿QUÉ ES EL PAQUETE DE DECISIÓN?

Dada la característica de que en el Presupuesto Base Cero de Pyhrr, es indispensable la utilización de *Paquetes de Decisión*, en forma jerárquica y de consolidación, mediante la cual los paquetes se van clasificando por su importancia en forma descendente, para tomar decisiones, es necesario conceptuar qué se entiende por ello.

Paquete de Decisión es el documento que identifica y describe una actividad específica de tal manera que la administración pueda:

A).- Evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados y
B).- Decidir si la aprobará o desaprobará.

La descripción completa de cada actividad, función, u operación que la Administración necesita para evaluarla y compararla con otras similares incluye:

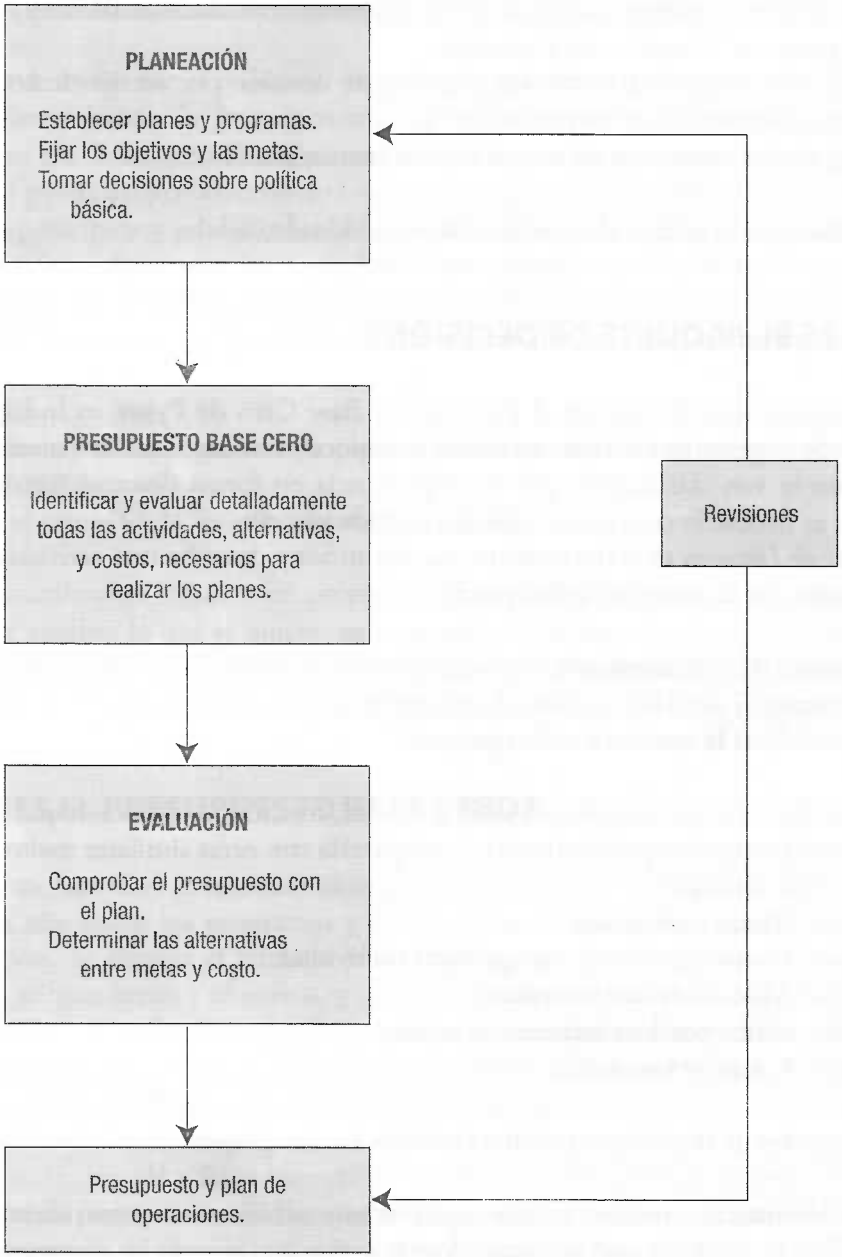
a).- Metas y objetivos.
b).- Consecuencias de no aprobar la actividad.
c).- Medida de rendimiento.
d).- Otros posibles recursos de acción.
e).- Costos y beneficios.

Los paquetes de decisión se pueden clasificar en dos grupos:

1. De eliminación mutua; o sean aquellos que presentan diversas alternativas para realizar la misma actividad, eligiéndose la mejor, excluyendo los paquetes restantes y
2. De incremento, son aquellos que presentan diferentes niveles de actividad o costo.

Como ejemplo ver más adelante el "Paquete de Decisión" (Cuadro VI-2).

¿CÓMO ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?



Cuadro VI-1

PAQUETE DE DECISIÓN

Nombre del Paquete:	SISTEMA AUTOMATIZADO PARA INVENTARIOS
Departamento:	PLANEACIÓN
Centro de Costo:	109
Clasificación:	3

CONCEPTO

Un sistema perpetuo y de acceso inmediato para inventarios de artículos terminados y en proceso de fabricación. Se requiere la actividad de programación de dos hombres-año y $ 30,000.00 de gastos por costos de computadora.

BENEFICIOS

Disminuirán las demoras de producción y embarque debido a la falta de existencias y decrecerán en 25% los niveles de inventarios. Su costo se recuperará en un año.

ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS

Eliminar el sistema. Empero, esto no permitiría los beneficios mencionados y se desperdiciarán los $ 20,000.00, gastados en su preparación.

Demora su instalación, de septiembre 2 _ _ _ a abril de 2 _ _ _ , ahorrando así $ 30,000.00 en el primer año.

Eliminar la capacidad de acceso inmediato del sistema.
(% $ 5,000.00 de disminución en el costo del paquete).

Extender el sistema para incluir inventarios de materiales ($ 15,000.00 de costo adicional).

Instalación	$ 0.00	(Personal 0)
1er. Semestre	$ 30,000.00	(Personal 2)
2o. Semestre	$ 30,000.00	Computación

Cuadro VI-2

1. INTEGRACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN

Los Paquetes de Decisión son formados, a *nivel básico*, por los gerentes departamentales, puesto que ellos son los que están en contacto directo con las actividades, lo cual estimula su interés y participación en el estudio y selección de alternativas, siendo ellos los responsables del presupuesto aprobado.

El proceso de formulación de los paquetes, se inicia con la identificación, de las actividades vigentes de su área, que realiza cada gerente departamental, calculando su costo, absteniéndose de involucrar alternativas o incrementos.

Tomando como base las operaciones preliminares, de este paquete de decisión, el Gerente Departamental analiza sus planes para el año siguiente, ayudado de las suposiciones formales que ha emitido su alta gerencia (Administrador en Jefe) relativas a niveles de actividad, aumentos de sueldo y salarios, prestaciones al personal, políticas de desarrollo y otros aspectos semejantes. Estas suposiciones formales son necesarias para los gerentes departamentales en virtud de que les permite:

a).- Determinar de manera uniforme los recursos indispensables para el presupuesto siguiente.
b).- Planear y establecer las actividades para el siguiente período.
c).- Detectar y analizar las variaciones de costos obtenidos durante el presupuesto del año vigente.
d).- Revisar las suposiciones, controlar la frecuencia de esas revisiones, y
e).- Mantener detalle de la auditoría de suposiciones, así como de los cambios de niveles de actividad y costos que las revisiones ocasionan.

Para determinar los costos del año siguiente, los gerentes de departamento formulan su lista preliminar de paquetes de decisión, incluyendo la serie formal de suposiciones relativas a las operaciones del año próximo, ajustan los costos según los cambios de niveles de actividad, el aumento de sueldos y salarios con base anual, los gastos de personal, y las operaciones no incurridas en el año presupuestal vigente o que no se incurrirán en el año presupuestal que continúa.

Es en ese momento, en que el Gerente Departamental está en condiciones de desarrollar su conjunto final de paquetes de decisión, basándose en sus paquetes de negocios rutinarios, mediante la separación de cada uno de ellos, para integrar paquetes de exclusión mutua y de incremento en su caso, anotando las alternativas desechadas como conceptos finales del documento relativo a paquetes de decisión. Si decidiera que alguna de estas alternativas constituye paquete base más razonable o realista para determinada actividad, que aquel que se ha colocado en su lista, sólo tiene que intercambiar los dos y desarrollar un grupo de paquetes de incremento, en derredor del nuevo paquete base.

Al ser analizadas las actividades vigentes, se deben identificar aquellas que pueden ser nuevas en el área para el año siguiente, e integrar paquetes de decisión que las controlen agrupándolas al conjunto final.

Como se observa, los "Paquetes de Decisión" requieren de un estudio tal, que se identifica perfectamente con el nombre *base cero*; pero no todo el presupuesto se puede elaborar por medio de ese tipo de paquetes, porque además de costoso, en muchos casos no es aplicable.

A continuación se procede a la jerarquización de los paquetes de decisión que es la técnica mediante la cual se pueden asignar los recursos limitados de la Entidad, permitiendo al Gerente Departamental pensar en cuánto y dónde se debe gastar.

Esto se logra mediante un listado de todos los paquetes analizados por orden de mayor a menor beneficio, identificados y evaluados en cada nivel de gastos, estudiando simultáneamente las consecuencias de la no aprobación de paquetes de decisión que se encuentren por debajo de ese nivel de gastos.

La jerarquización inicial debe hacerse a nivel básico o de centro de costos, donde se integran los paquetes con objeto de que cada gerente departamental pueda evaluar la importancia relativa de sus propias actividades y categorizar sus paquetes conforme a ella.

Posteriormente, el administrador del siguiente nivel, junto con los gerentes departamentales, revisan y estudian esas jerarquizaciones y las utilizan como guía para elaborar una sola consolidada de todos los paquetes que presentan los niveles inferiores. Naturalmente que la mejor manera de lograr esta categorización de paquetes, sería constituyendo un comité formado por los gerentes departamentales y un administrador del nivel inmediato superior, que hiciera las veces de presidente.

Respecto al proceso de formulación de los Paquetes de Decisión, ver el Cuadro VI-3.

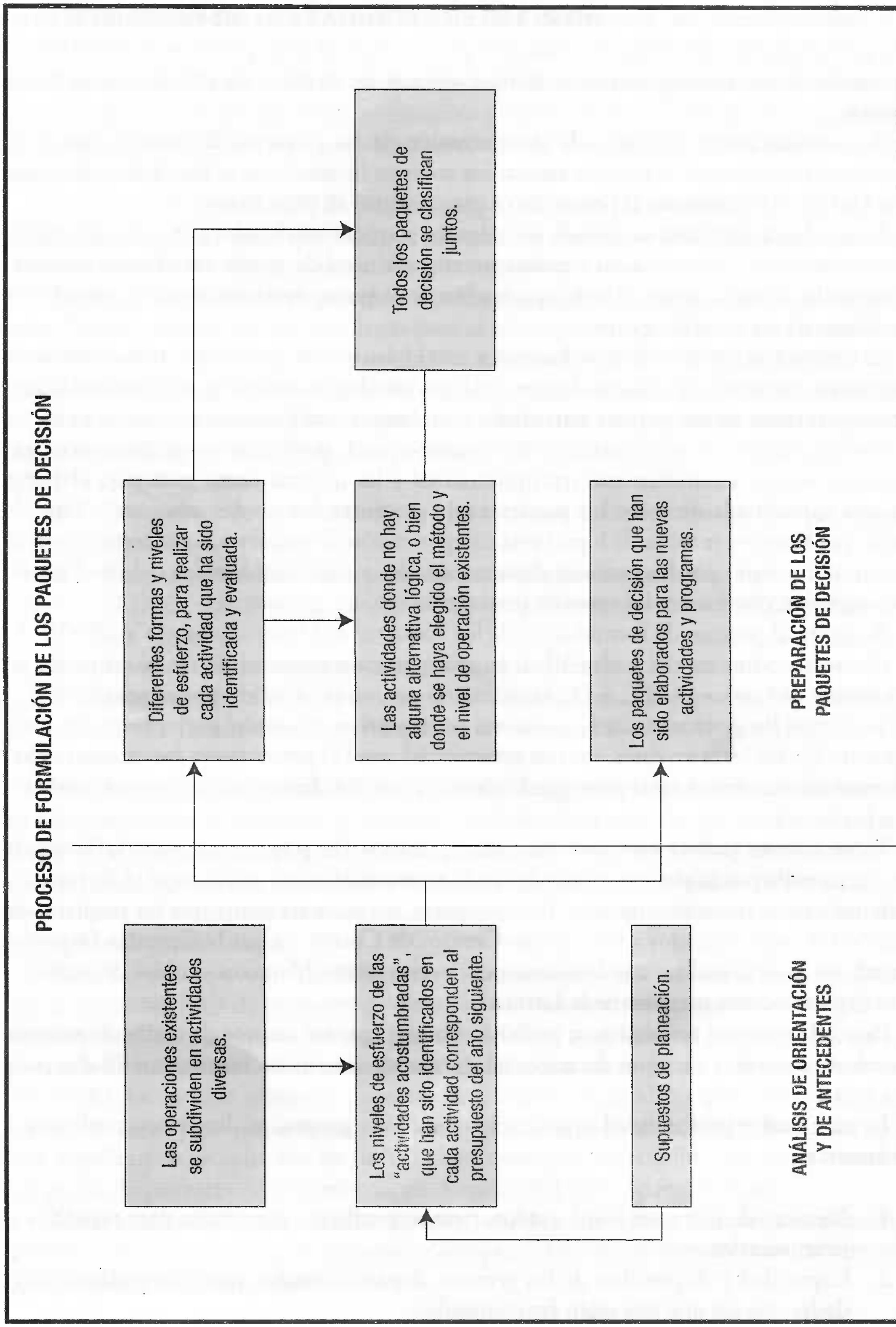
Como se indica en el Cuadro VI-4, la jerarquización consolidada de los paquetes de los Centros de Costos D_1, D_2, y D_3, la efectuaría un comité dirigido por el gerente de C_2; éste junto con los gerentes C_1, y C_3, a su vez, constituirían un comité cuyo presidente sería el gerente B_2. En estas sesiones, los tres gerentes del nivel C presentarían las categorizaciones consolidadas de sus áreas para consolidación posterior. Este proceso seguiría hasta llegar a la cúspide.

Teóricamente podría integrarse una jerarquización de paquete, de toda la Entidad, para ser juzgada por la alta gerencia, a quien le representaría una gran cantidad de trabajo, resultándole casi imposible hacerlo. Por otra parte, no es conveniente que los paquetes de decisión sólo sean juzgados a nivel de los Centros de Costos, ya que la Gerencia Departamental, no podría realizar cambios compensatorios entre diferentes centros de costos o entre departamentos mayores de la Entidad.

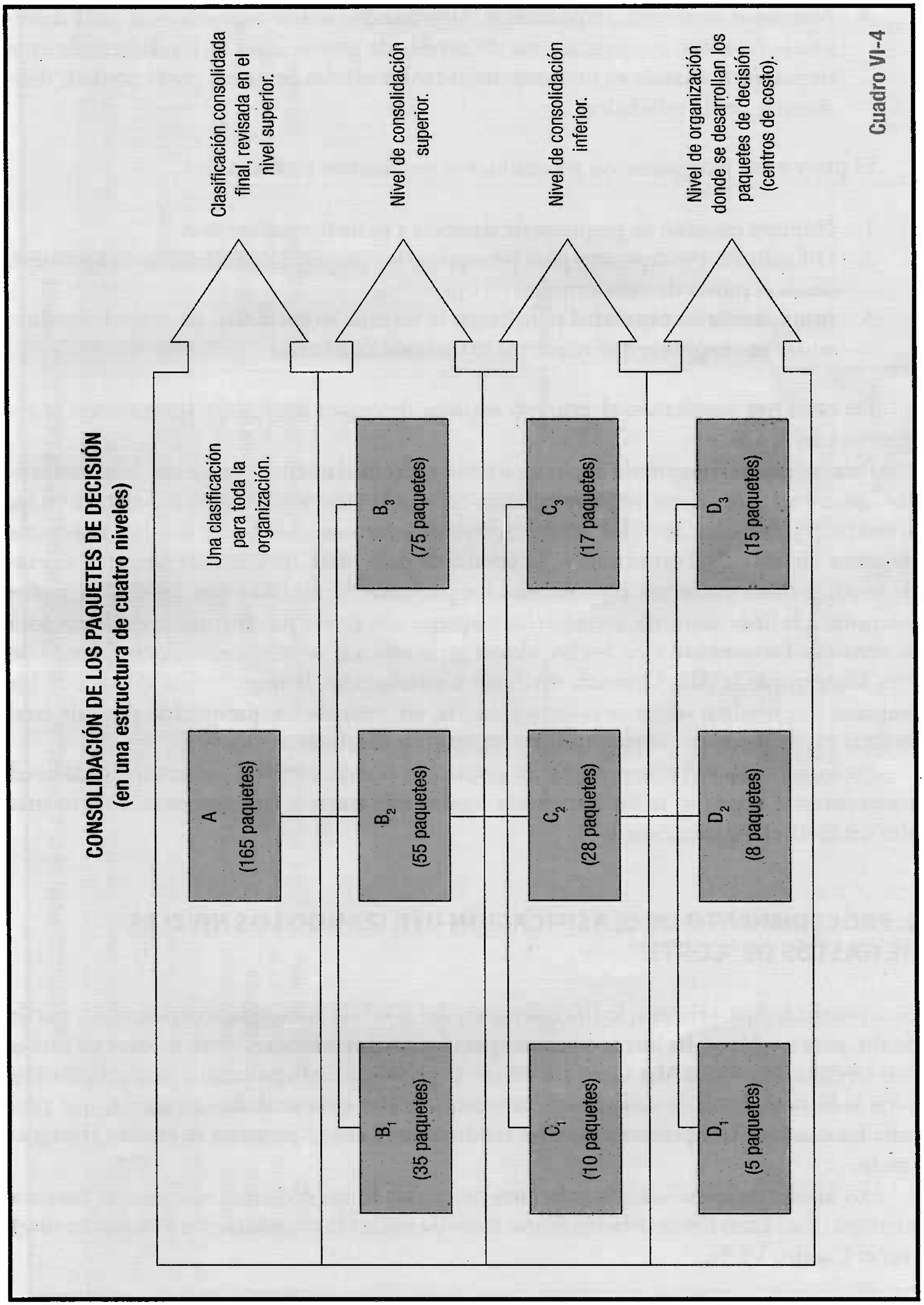
Para solucionar el problema, se principia por agrupar los centros de costos de manera natural, de acuerdo a sus tipos de actividad, formando jerarquizaciones consolidadas para cada grupo.

La amplitud y profundidad organizacional de tales grupos, se determina conforme a tres factores:

1. Número de paquetes involucrados, tiempo y esfuerzo requeridos para revisarlos y jerarquizarlos.
2. Capacidad y disposición de los gerentes departamentales, para categorizar actividades con los que nos están familiarizados.


PROCESO DE FORMULACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN
Las operaciones existentes se subdividen en actividades diversas.
Los niveles de esfuerzo de las "actividades acostumbradas", que han sido identificados en cada actividad corresponden al presupuesto del año siguiente.
Supuestos de planeación.
ANÁLISIS DE ORIENTACIÓN Y DE ANTECEDENTES
Diferentes formas y niveles de esfuerzo, para realizar cada actividad que ha sido identificada y evaluada.
Las actividades donde no hay alguna alternativa lógica, o bien donde se haya elegido el método y el nivel de operación existentes.
Los paquetes de decisión que han sido elaborados para las nuevas actividades y programas.
PREPARACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN
Todos los paquetes de decisión se clasifican juntos.

Cuadro VI-3



CONSOLIDACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN (en una estructura de cuatro niveles)

Cuadro VI-4

3. Necesidad de revisar ampliamente, atravesando límites organizativos, para determinar cambios compensatorios de niveles de gastos. Esto es fundamentalmente importante, cuando es necesario recordar los niveles de gastos para combatir deficiencias en las utilidades.

El proceso de jerarquización generalmente implica tres problemas:

1. Número excesivo de paquetes de decisión a evaluar y categorizar.
2. Dificultades conceptuales para jerarquizar los paquetes considerados obligatorios, desde el punto de vista ortodoxo u operativo.
3. Insuficiencia de capacidad para juzgar la relativa importancia, de actividades diferentes en renglones que requieren evaluación cualitativa.

De estos tres problemas, el primero requiere de mayor atención y los restantes se resuelven con la práctica.

Para reducir el número de paquetes a revisar, detalladamente por niveles administrativos, sucesivamente superiores, que permita enfocar la atención de la Alta Gerencia en las actividades jerarquizadas en los niveles inferiores, se recomienda trazar una línea divisoria de gastos en cada nivel organizativo. El comité de cada nivel, únicamente revisará en detalle y categorizará en forma consolidada, los paquetes de decisión que impliquen gastos inferiores a la línea divisoria, en tanto los paquetes con gastos por encima de esa línea, sólo se revisarán brevemente y de hecho, deben serlo en cada nivel sucesivo, permitiendo de esta manera que la Alta Gerencia verifique a satisfacción, la importancia relativa de los paquetes que resulten arriba de la línea divisoria, así como de los que queden abajo de ésta; es decir los paquetes se deben estudiar y categorizar detalladamente.

En virtud de que el número total de paquetes a revisar, tiende a aumentar a cada nivel sucesivamente superior, la línea divisoria tendrá que trazarse estrictamente, cuanto más alto sea el nivel organizacional.

2. PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN UTILIZANDO LOS NIVELES DE GASTOS DE "CORTE"

Es aconsejable fijar primero, la línea divisoria del nivel de consolidación más alto y partir de ahí, para establecer las líneas divisorias para los niveles inferiores. Esto se logra en forma más efectiva, cuando la Alta Gerencia estime el gasto que será aprobado a su nivel máximo y fije la línea divisoria lo suficientemente abajo de esta cifra probable de gastos, que permita los cambios compensatorios entre las divisiones, cuyos paquetes se estarán jerarquizando.

Los niveles de consolidación inferiores precisarán líneas divisorias menos estrictas para su propio uso. Estas líneas deberán fijarse antes de iniciar la consolidación a cualquier nivel (ver el Cuadro VI-5).

PROCESAMIENTO DE CLASIFICACIÓN, UTILIZANDO LOS NIVELES DE GASTOS DE "CORTE"

Unidades de presupuestos, inferior	Nivel de consolidación inferior		Nivel de consolidación superior		Clasificación final consolidada	
	Revisión crítica		Revisión crítica		Revisión crítica	
Todos los paquetes clasificados juntos →	Enumerar y exhibir los paquetes clasificados sobre el 60% del corte.	Revisar y clasificar juntos todos los paquetes inferiores al nivel del 60% del corte. →	Enumerar y exhibir los paquetes clasificados sobre el 70% del corte.	Revisar y clasificar juntos, todos los paquetes inferiores al 70% del corte. →	Enumerar y exhibir los paquetes clasificados sobre el 80% del corte.	Revisar y clasificar juntos, los paquetes inferiores al 80% del corte.

Cuadro VI-5

VI. CAMPO DE ACCIÓN DEL SISTEMA BASE CERO

El Sistema de Presupuestos Base Cero, como ha quedado expresado, consiste en identificar actividades y en clasificarlas mediante el análisis y la evaluación de costo-beneficio. En consecuencia, este proceso de elaboración de presupuestos *puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible, determinar esa relación, de costo-beneficio.*

Si observamos el Cuadro VI-6, encontramos que este tipo de presupuestación en la industria, no es aplicable a las operaciones directas de producción ni en los gastos indirectos de fabricación, puesto que del aumento de éstos no puede derivarse algún beneficio, es decir, no existe relación costo-beneficio. Sin embargo, sí puede adaptarse a todos los demás gastos en que se incurre por los servicios que se proporcionan, para ayudar a la producción como: mantenimiento, supervisión, planeación de la producción, ingeniería industrial, control de calidad, etc., y además de otras actividades de servicio, que representan gastos generales a niveles departamental, de división, o corporativo y que justifican relación de costo-beneficio, como por ejemplo, mercadotecnia, publicidad, personal, protección y seguridad, contabilidad y control, investigación y desarrollo, etcétera.

En el Gobierno, por ser una organización de carácter eminentemente de servicio, que genera beneficios como consecuencia del empleo de los cargos impositivos, bien puede determinarse la relación costo-beneficio.

Por lo expuesto, el Presupuesto Base Cero, es aplicable tanto a las actividades comerciales, industriales, o de servicios de cualquier índole, siempre y cuando se pueda detectar la apreciación costo-beneficio, aun cuando resulta mejor su aplicación, en los renglones de servicio y de mantenimiento de las actividades empresariales, que en las de tipo fabril.

VII. VENTAJAS E INCONVENIENTES

1. VENTAJAS

A).- Perfeccionamiento de Planes y Objetivos

a).- Identificación, evaluación, y justificación de las actividades propuestas, considerando los diferentes niveles de esfuerzo y medios, para desempeñar cada actividad.

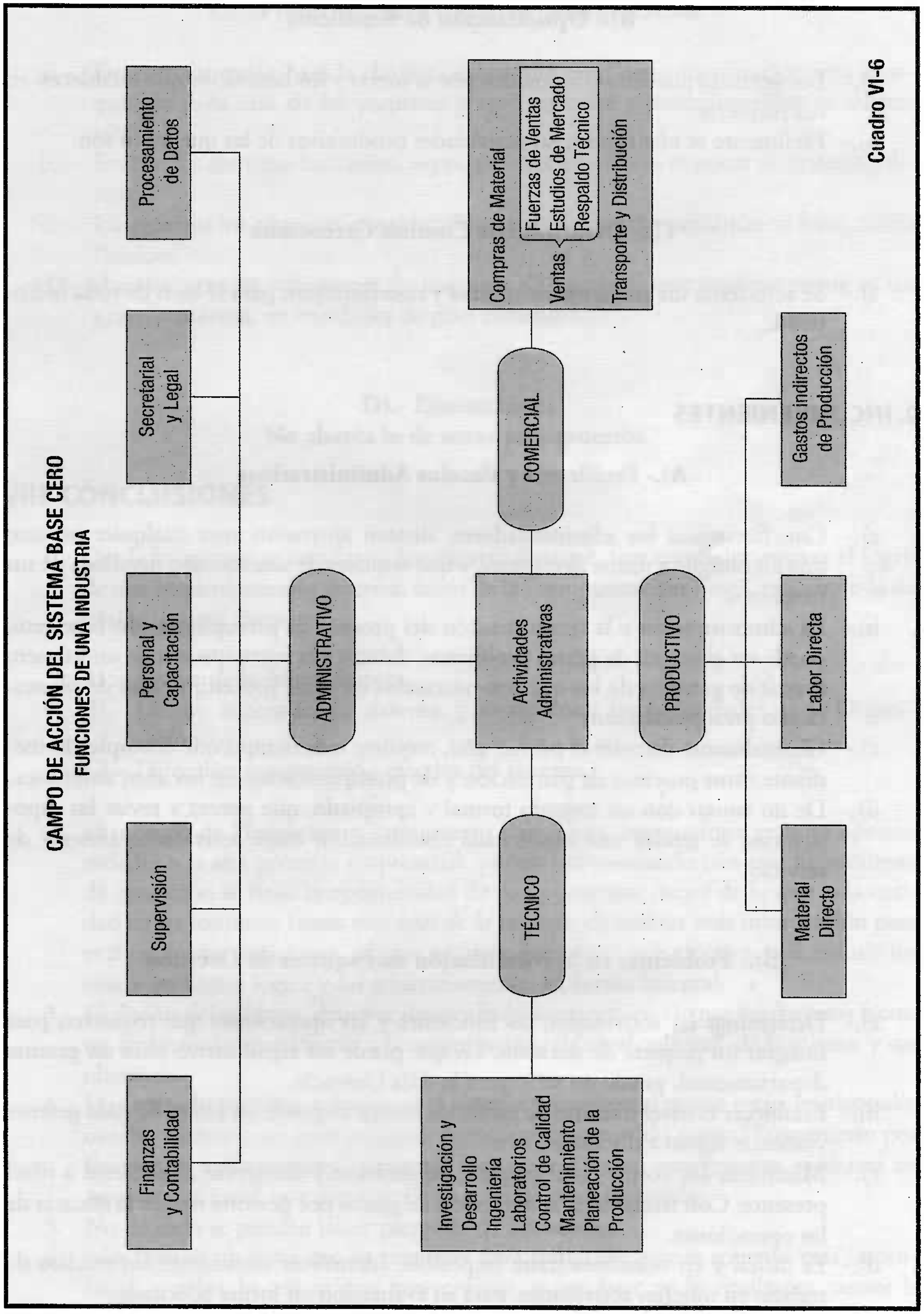
b).- Debido a la jerarquización consolidada de actividades, se obtiene una aplicación más justa de los recursos.

c).- Se evita la duplicación de esfuerzos al identificar plenamente las actividades.

d).- La identificación y categorización de los paquetes de decisión ayuda a lograr el nivel de gastos deseado.

e).- Esta técnica presupuestal no provoca cambio especial en la contabilidad normal, únicamente consolida las bases de información y control.

CAMPO DE ACCIÓN DEL SISTEMA BASE CERO
FUNCIONES DE UNA INDUSTRIA



Cuadro VI-6

B).- Optimización de Beneficios

a).- Los gerentes pueden ser valorados por la metas y los beneficios que establecen en sus paquetes.
b).- Fácilmente se identifican, las actividades productivas de las que no lo son.

C).- Desarrollo de Comités Gerenciales

a).- Se acrecienta un ambiente de unidad y coordinación, para el bien de toda la Entidad.

2. INCONVENIENTES

A).- Problemas y Recelos Administrativos

a).- Con frecuencia los administradores, sienten aprensión ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones, y que requiera de una revisión detallada de sus funciones.
b).- La administración y la comunicación del proceso de presupuestación base cero, puede ser el origen de graves problemas, debido a la participación de un número mayor de gerentes de los que son necesarios en otros procedimientos de planeación o presupuestación.
c).- Generalmente durante el primer año, requiere más tiempo que el empleado mediante otros procesos de planeación y de presupuestación en los años anteriores.
d).- De no contar con un método formal y apropiado, que prevea y revise las suposiciones, se tendrá una inadecuada coordinación entre actividades afines y de servicio.

B).- Problemas en la Formulación de Paquetes de Decisión

a).- Determinar las actividades, las funciones y las operaciones que requieren para integrar un paquete de decisión. Lo que puede ser significativo para un gerente departamental, puede no serlo para la Alta Gerencia.
b).- Establecer el nivel mínimo de esfuerzo, lo cual requiere un juicio de cada gerente y además sujeto a discusión.
c).- Minimizar los costos en el paquete de decisión y conservar al personal a nivel presente. Con frecuencia, la reducción de gastos por persona reduce la eficacia de las operaciones.
d).- Es difícil y en ocasiones hasta imposible, identificar claramente los medios de trabajo en muchas actividades, para su evaluación en forma adecuada.

C).- Problemas del Proceso de Jerarquización

a).- Determinar quién hará la clasificación, a qué nivel de la organización será jerarquizado cada uno de los paquetes y, qué métodos y procedimientos se utilizarán.
b).- Evaluar las distintas funciones, especialmente cuando se requiere un criterio subjetivo.
c).- Categorizar los paquetes considerados como de gran importancia, o bien, como "básicos".
d).- Manejar grandes volúmenes de paquetes de decisión, que evidentemente es un grave problema, en entidades de gran tamaño.

D).- Limitaciones
No abarca lo de otros presupuestos.

VIII. CONCLUSIONES

1. Desde luego que se requieren fundamentalmente, tres condiciones para el logro de una implementación efectiva, tanto de la Presupuestación Base Cero, como la de cualquier otro sistema:

   A).- Apoyo de la Alta Gerencia.
   B).- Diseño adecuado del sistema, para solventar las necesidades de la Organización.
   C).- Dirección y supervisión efectiva del sistema.

2. El método de Planeación y Presupuesto Base Cero, proporciona grandes oportunidades a la alta gerencia empresarial, puesto que contando con esta herramienta de operación se tiene la oportunidad de compenetrarse mejor de lo que es la entidad en su conjunto (*nada más lejos de la verdad*), de utilizar más información para evaluar, tomar decisiones, asignar recursos de manera más efectiva, y de reducir los costos en forma lógica y no arbitrariamente, en forma integral.
3. El diseño del proceso, debe ser desarrollado tomando en cuenta los diversos factores ambientales que afectan a la organización, el "nivel cultural" de la misma, y sus objetivos.
4 Este método no viene a desplazar el sistema presupuestal que se tenga implantado, mucho menos a ese gran progreso presupuestal conocido como "Presupuesto por Programas y Actividades", sino *más bien viene a ser un complemento, mediante un enfoque adicional*, que permite algunas de las ventajas citadas.
5. No de todo se pueden hacer paquetes de decisiones.
6. Más bien es un conjunto de paquetes para tomar decisiones sobre lo más importante, o sobre lo que se crea conveniente, y con base en lo resultante, tomar la

decisión que servirá de fundamento para la elaboración del Presupuesto, que puede ser por Programas y Actividades, o el tradicional. Con lo anterior se precisa: que el Presupuesto Base Cero de Pyhrr, no viene a substituir las otras técnicas presupuestales, puesto que es un simple método, y no vaya a pasar, como aconteció en nuestro medio, con el método de *Costo Variable*, que se introdujo, por sus fanáticos, como algo de tanto alcance, que era lo máximo, y borraba prácticamente todo lo anterior, pero el tiempo ha venido a colocarlo en su lugar, como un apéndice, que en el caso del presupuesto base del tema es lo mismo, o sea, un complemento.

7. Si se llegara a implantar este método presupuestal a gran escala, es lógico que se considere como un enfoque de ocupación de recursos, con elección sobre diferentes alternativas, y no como un conjunto uniforme, que deba aplicarse rutinariamente.

Capítulo Séptimo

LA ADMINISTRACIÓN, LA CONTADURÍA, Y EL PRESUPUESTO

Antes de entrar en materia, es conveniente exponer qué se debe entender, en la actualidad, por *Administración*, por *Contaduría* (incluye a la *Contabilidad*), y qué por *Presupuesto*, así como su interrelación.

ADMINISTRACIÓN, *defendida en nuestros días como Ciencia, derivada de la Ciencia Organizacional, "es la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos"*. Dentro de esos recursos se puede considerar a la *Información Financiera*, para lo cual, la Administración recurre a la Contaduría, que resulta ser uno de los campos que tiene para procurar el mejor aprovechamiento de los mismos, y que es el medio para que la Entidad alcance sus fines.

CONTADURÍA es la disciplina social, de *carácter científico, que logra, obtiene, aplica, y controla* (CONTABILIDAD); *verifica* (AUDITORÍA); *información financiera* (FINANZAS); *estudia y aplica las Leyes Fiscales* (FISCAL), respecto a las transacciones de este tipo, realizadas por las entidades, fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso.

Por lo tanto, la Información Financiera se:

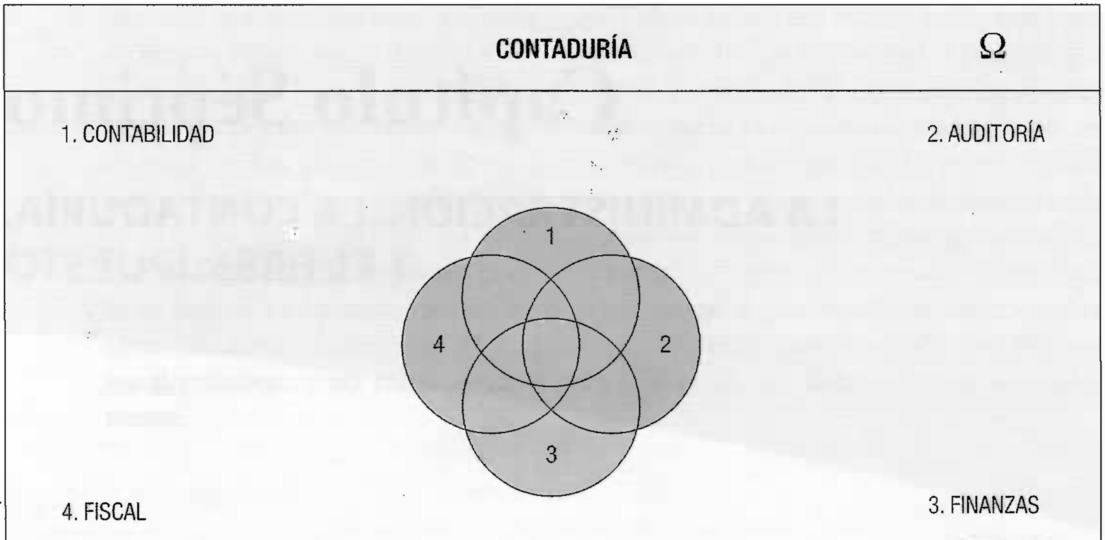
- *Logra* por medio de la *Contabilidad.*
- *Comprueba* por medio de la *Auditoría.*
- *Obtiene, cristaliza, y aplica* por medio de las *Finanzas.*
- *Se enmarca en un medio fiscal.*

Todo ello compaginado.

Por lo que en Teoría de Conjuntos, esas ramas (Subconjuntos) de la Contaduría, contenida a su vez como un campo de la Administración, se presentaría como el CuadroVII-1.

La Contabilidad tiene las fases de proceso, para alcanzar sus objetivos, según el C.P. Arturo Elizondo López que se muestran en el Cuadro VII-2.

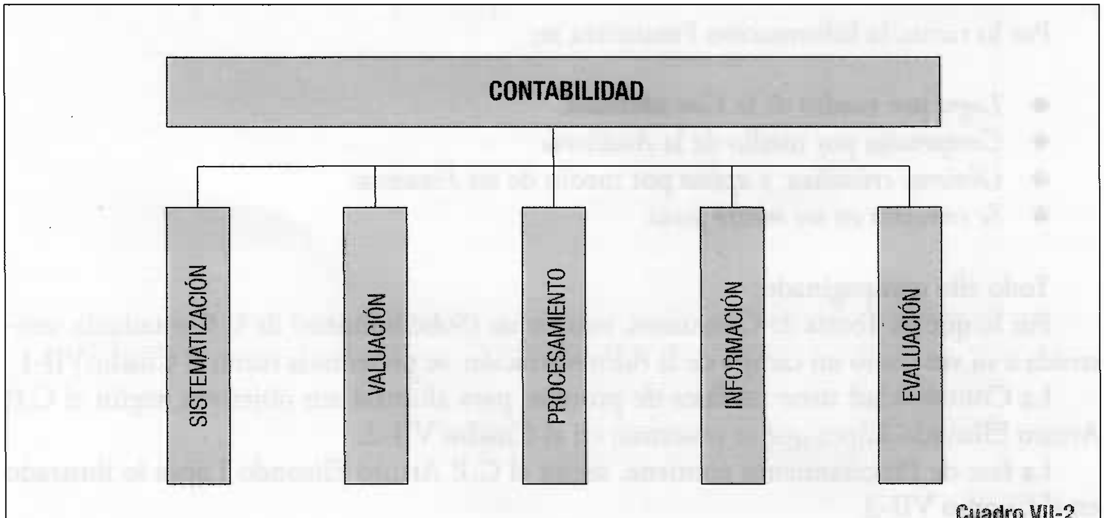
La fase de Procesamiento contiene, según el C.P. Arturo Elizondo López lo ilustrado en el Cuadro VII-3.



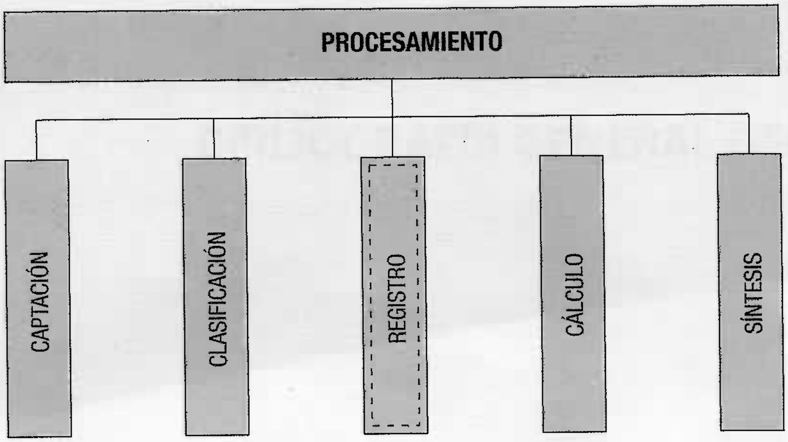
Cuadro VII-1

Esta fase (Procesamiento) fue en algún tiempo, y sigue siendo para muchos contemporáneos "La Contabilidad", y lo que es aún peor, durante las etapas Antiguas y Media de la Contaduría. La Contabilidad se refería exclusivamente al *Registro*, que es uno de los pasos del Procesamiento. Con lo que se aprecia la evolución de los conceptos logrados por la Contaduría y los "Contadurieros" (Contadores).

Por lo tanto, es fácil deducir que El Presupuesto esté enmarcado dentro de la rama de la Contaduría, conocida como *Finanzas*.



Cuadro VII-2



Cuadro VII-3

Una vez ubicado El Presupuesto en la Contaduría y ésta en la Administración, su importancia, su relatividad absoluta y jerárquica. Siendo de gran utilidad, como se ha ido destacando a través de este libro, con sus limitaciones propias y sus bondades que son muchas.

Es conveniente precisar que El Presupuesto además, ayuda mucho en el aspecto de *oportunidad*, y en lo referente a que pueda alcanzar la Contaduría la *Cientificidad*, que a pesar de su actualidad, innovaciones, y grandes esfuerzos de la Profesión Contable, no lo ha logrado, además difícilmente lo será.

CRISTÓBAL DEL RÍO GONZÁLEZ

EL PRESUPUESTO

En esta obra básica el Autor nos muestra los antecedentes, generalidades, requisitos, características, e importancia, así como la forma de diseñar, implementar, dirigir, y controlar El Presupuesto. Determinar y corregir a tiempo las variaciones y desviaciones, todo ello en cualquier tipo de presupuesto (Tradicional, por Áreas y Niveles de Responsabilidad, por Programas y Actividades, y Base Cero) sin importar el tipo de entidad, tanto en la teoría como en la práctica, y concluir con la conexión entre la Administración, la Contaduría y El Presupuesto, para su ubicación y jerarquía.

Es el único libro de Presupuestos, que tiene integrados "índices cruzados" en el ejercicio de El Presupuesto Tradicional, así como un ejemplo práctico de Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

COAUTORES :

CRISTÓBAL DEL RÍO SÁNCHEZ • RAYMUNDO DEL RÍO SÁNCHEZ

CENGAGE Learning

http://latinoamerica.cengage.com

ISBN 10: 970-830-078-0
ISBN 13: 978-970-830-078-0